

PRIMERA EDICIÓN



# **FACTORES PSICOSOCIALES Y PRODUCTIVIDAD: ANÁLISIS INTEGRAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EQUIDAD LABORAL**



**Zaida Orozco Moreno**  
AUTOR COMPILADOR



# **Factores Psicosociales y Productividad: Análisis Integral del Clima Organizacional y la Equidad Laboral**

Zaida Orozco Moreno

zorozcom@unemi.edu.ec

<https://doi.org/0000-0002-1865-6687>

**Autor compilador**



© Ediciones RISEI, 2025

Todos los derechos reservados.

Este libro se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución CC BY 4.0 Internacional.

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente la posición la editorial.

Editorial: *Ediciones RISEI*

Colección Escuela de Negocios

Título del libro: Factores Psicosociales y Productividad: Análisis Integral del Clima Organizacional y la Equidad Laboral

Autor compilador: Zaida Orozco Morenoa (docente UNEMI)

Edición: Primera edición

Año: 2025

ISBN digital: 978-9942-596-58-1

DOI: <https://doi.org/10.63624/risei.book-978-9942-596-58-1>

Coordinación editorial: Jorge Maza-Córdova y Tomás Fontaines-Ruiz

Corrección de estilo: Unidad de Redacción y Estilo

Diagramación y diseño: Unidad de Diseño

Revisión por pares: Sistema doble ciego de revisión externa

Machala – Ecuador, diciembre de 2025

Este libro fue diagramado en InDesign.

Disponible en: <https://editorial.risei.org/>

Contacto: [info@risei.org](mailto:info@risei.org)

# Contenido

## **CAPÍTULO I**

**23**

Clima organizacional y la Salud mental laboral en la empresa Ecuaceroindustrial S.A.

- Introducción— 23
- Clima organizacional y salud mental— 24
- Abordaje metodológico— 27
- Limitaciones de la investigación— 30
- Conclusiones derivadas— 30
- Referencias — 32

## **CAPÍTULO II**

**37**

Motivación laboral y retención de los empleados: Caso Banco de Pacífico

- Introducción— 37
- Abordaje metodológico— 39
- Perspectiva de los participantes— 41
- Limitaciones de la investigación— 47
- A modo de conclusiones— 47
- Referencias — 50

## **CAPÍTULO III**

**55**

Comunicación asertiva y el bienestar laboral de los trabajadores

- Introducción— 55
- Comunicación asertiva y bienestar laboral— 56
- Abordaje metodológico— 58
- Hallazgos de la investigación— 60
- Limitaciones de la investigación— 68
- Conclusiones— 68
- — 68
- Referencias — 70

**Motivación y desempeño laboral en el contexto empresarial**

- Introducción— 75
- Motivación y desempeño laboral— 76
- Abordaje metodológico— 78
- — 78
- Hallazgos revelados — 79
- A modo de conclusiones— 92
- Referencias — 94

**Cuestión de género en el Ecuador: Participación laboral y brecha salarial 2015-2020**

- Introducción— 99
- Desigualdad estructural base de estudio de género — 100
- Intervención en el sector laboral de la mujer en Ecuador— 101
- Brechas salariales— 102
- Enfoque metodológico— 102
- Hallazgos de la investigación— 103
- Conclusiones— 108
- Referencias — 110

## Introducción

Este libro se construye desde una preocupación cada vez más visible en los entornos laborales contemporáneos: el impacto que tienen las condiciones de trabajo en la salud psicológica, emocional y social de las personas. Más allá de los procesos productivos y los resultados organizacionales, aquí se pone el foco en aquello que muchas veces permanece invisible: las experiencias cotidianas de quienes trabajan, sus cargas, sus vínculos, sus tensiones y su bienestar integral.

Factores psicosociales en el entorno laboral aborda de manera reflexiva y aplicada cómo elementos como el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación, la organización del trabajo y las relaciones interpersonales influyen directamente en la calidad de vida laboral. El libro invita a comprender que los riesgos psicosociales no son problemas individuales aislados, sino fenómenos estructurales que emergen de la forma en que se diseñan y gestionan las organizaciones.

A lo largo de sus capítulos, esta obra propone una mirada crítica y contextualizada, que reconoce el trabajo como un espacio donde se construyen identidades, se generan sentidos de pertenencia, pero también se producen desgastes, conflictos y malestares si no existen condiciones adecuadas de cuidado y acompañamiento.

El texto está pensado para profesionales, estudiantes, investigadores y responsables de la gestión organizacional que buscan comprender y abordar los factores psicosociales desde una perspectiva preventiva, ética y humana. Porque cuidar la salud mental en el trabajo no es un lujo ni una tendencia pasajera, sino una responsabilidad fundamental para construir organizaciones más justas, sostenibles y verdaderamente centradas en las personas.





# **CAPÍTULO I**

## CAPÍTULO I

# Clima organizacional y la Salud mental laboral en la empresa Ecuaceroindustrial S.A.

Alison Odalys Romero Aguilar

[aromeroa4@unemi.edu.ec](mailto:aromeroa4@unemi.edu.ec)

Daniela Carolina Suárez Muguerza

[adsuarezm12@unemi.edu.ec](mailto:adsuarezm12@unemi.edu.ec)

### Introducción

¿Es posible que el clima organizacional influya significativamente en la salud mental de los trabajadores en una industria ecuatoriana? Esta interrogante ha captado la atención de los investigadores interesados en la relación entre el entorno laboral y el bienestar psicológico de los empleados. La empresa ECUACEROINDUSTRIAL, dedicada al sector manufacturero, opera en un contexto donde el clima organizacional puede afectar no solo la productividad, sino también la calidad de vida de sus colaboradores. En esta situación, se hace esencial examinar cómo un ambiente laboral adecuado o inadecuado impacta en la salud mental, entendida como una variable crítica para el rendimiento y la satisfacción laboral.

Según Quiñones (2022), un clima organizacional positivo es fundamental para optimizar el desempeño de los trabajadores, particularmente en entornos de salud mental, donde las

condiciones laborales son determinantes para el bienestar. Del mismo modo, Moreno (2020) destaca que la percepción de los empleados sobre el clima organizacional influye directamente en su satisfacción, una relación que, al extrapolarse a otras industrias, ofrece claves relevantes para empresas de diversos sectores. En el caso de ECUACEROINDUSTRIAL, estudiar esta relación es vital para identificar factores que puedan promover un ambiente de trabajo saludable y, en consecuencia, una mayor estabilidad emocional y desempeño de su equipo.

Por otro lado, investigaciones recientes en empresas ecuatorianas, como el estudio de Flores et al., (2023), han abordado el impacto del clima organizacional en la prevalencia del síndrome de burnout, un problema frecuente en sectores con demandas laborales intensas que se traduce en estrés crónico (Osorio et al., 2024). Los resultados obtenidos en dicho estudio destacan la importancia de implementar estrategias de mejora organizacional para prevenir el desgaste profesional y fomentar el bienestar de los empleados. La empresa ECUACEROINDUSTRIAL, como industria que enfrenta desafíos similares, se encuentra en una posición propicia para explorar estas estrategias y así favorecer una mejor gestión de la salud mental en su ámbito laboral.

Este estudio tiene como propósito explorar la relación entre el clima organizacional y la salud mental de los empleados en ECUACEROINDUSTRIAL, planteando un análisis que profundice en cómo la estructura, la comunicación y el liderazgo pueden influir en el bienestar psicológico del personal. La investigación se estructura en tres fases clave: una revisión de la literatura relacionada, la implementación de un diseño metodológico que permita recopilar datos específicos de la empresa, y un análisis exhaustivo de los resultados con el objetivo de formular recomendaciones aplicables a esta y otras industrias similares en Ecuador.

## **Clima organizacional y salud mental**

El clima organizacional ha sido conceptualizado como un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos. Litwin y Stringer (2018) lo definieron como el conjunto de características observables del entorno laboral, las cuales son interpretadas de manera directa o indirecta por los individuos que interactúan en dicho contexto, y que se considera influyen significativamente en sus niveles de motivación y en sus patrones de conducta. Este enfoque destaca el papel del clima como una variable interviniente entre los factores organizacionales y las respuestas individuales, lo que permite comprender cómo las

percepciones influyen en el comportamiento laboral. Su modelo integrador ha sido ampliamente utilizado en estudios posteriores para analizar la relación entre liderazgo, estructura organizacional y motivación.

Es importante destacar que el clima organizacional no solo depende de factores estructurales, sino también de elementos dinámicos como la comunicación, la cultura organizacional y la percepción individual. Iglesias et al., (2019) concluyen que las teorías de sistemas y de la complejidad son fundamentales para entender el clima organizacional en contextos modernos, ya que permiten abordar la organización como un sistema abierto e interdependiente, donde las interacciones humanas y los procesos comunicativos son esenciales para su funcionamiento eficaz.

Se trata de un factor determinante en el bienestar y desempeño de los empleados, en especial en industrias que operan bajo condiciones demandantes como ECUACEROINDUSTRIAL. En este contexto, el estudio de Quiñones (2022) resalta que un ambiente laboral positivo incrementa el rendimiento de los empleados, ya que les proporciona una sensación de seguridad y motivación que facilita su desarrollo profesional. Asimismo, el autor señala que un clima desfavorable puede llevar a la desmotivación y el ausentismo laboral, afectando de manera directa tanto la salud mental de los empleados como los resultados organizacionales. Por ello, es fundamental que ECUACEROINDUSTRIAL considere estos factores en la gestión de su clima organizacional.

Por otro lado, el impacto de un clima laboral adecuado en la satisfacción del personal ha sido ampliamente discutido. Moreno (2020) destaca que la satisfacción laboral está vinculada con la percepción de apoyo y respeto que los empleados reciben de sus superiores y compañeros, lo cual contribuye a reducir niveles de estrés y mejora el compromiso organizacional. En el caso de ECUACEROINDUSTRIAL, resulta esencial fomentar un entorno de respeto y apoyo mutuo que permita mitigar situaciones de conflicto que, de no ser manejadas adecuadamente, podrían desencadenar problemas de salud mental como la ansiedad y la depresión entre los colaboradores. Por consiguiente, implementar estrategias de comunicación y reconocimiento del esfuerzo es clave para mantener una cultura organizacional saludable.

Además, el riesgo de padecer síndrome de burnout en un clima organizacional inadecuado es significativo en empresas ecuatorianas de alto nivel operativo. Flores et al., (2023) documentan que el desgaste profesional tiende a presentarse con mayor frecuencia en industrias donde las cargas de trabajo son elevadas y los recursos de apoyo son limitados. Estos autores sugieren que un clima de trabajo con altos niveles de exigencia, pero con

bajos niveles de apoyo emocional, incrementa la posibilidad de que los empleados experimenten agotamiento emocional y físico. Sin embargo, Osorio (2025) apunta a que una detección temprana del síndrome coadyuva a su control. En el caso de ECUACEROINDUSTRIAL, una revisión del clima organizacional podría ser una medida preventiva importante para reducir la incidencia del burnout y así mejorar la satisfacción y el rendimiento del personal.

En este sentido, otros estudios han evidenciado que la percepción positiva del clima organizacional no solo impacta en el bienestar emocional de los empleados, sino que también puede traducirse en una disminución de la rotación laboral. La investigación sobre el clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías muestra que los empleados que perciben un ambiente de trabajo seguro y motivador presentan menores tasas de rotación, lo que se traduce en una mayor retención del talento (Pazmay & Rojas, 2020). Para ECUACEROINDUSTRIAL, el desarrollo de políticas de retención de talento basadas en la mejora del clima organizacional podría contribuir a reducir los costos asociados a la rotación y a promover un ambiente laboral más estable y saludable.

La salud mental en el entorno organizacional ha adquirido relevancia creciente en el estudio del comportamiento laboral, al reconocerse como un componente esencial del bienestar integral de los trabajadores. El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas sobre el ambiente laboral, influye significativamente en la salud psicológica de los empleados. Chiang et al., (2017) señalan que un clima organizacional motivador puede actuar como un factor protector frente a riesgos psicosociales, mientras que un entorno laboral negativo puede exacerbar síntomas de estrés, ansiedad y agotamiento emocional. La investigación realizada en organizaciones ecuatorianas demuestra que la calidad del clima organizacional está directamente relacionada con el bienestar psicológico de los trabajadores.

Diversos estudios han evidenciado que los factores psicosociales presentes en el ambiente laboral, como la sobrecarga de trabajo, la presión constante y la falta de apoyo por parte de los supervisores, afectan negativamente la salud mental de los empleados. La relación entre clima organizacional y salud mental también se manifiesta en la percepción de felicidad en el trabajo. Díaz y Carrasco (2018) encontraron que altos niveles de felicidad organizacional están asociados a climas laborales positivos, caracterizados por estándares de desempeño claros, reconocimiento, y flexibilidad ante las necesidades personales.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que el bienestar emocional no es un aspecto secundario, sino un indicador clave de la efectividad organizacional.

De acuerdo con lo expuesto, el abordaje de la salud mental en las organizaciones requiere una visión integradora que contemple tanto la promoción del bienestar como la prevención de riesgos psicosociales. Arango et al. (2016) proponen que la consolidación de un clima organizacional favorable es esencial para el desarrollo integral de los empleados, ya que permite que estos se desempeñen en un entorno que respete su dignidad, promueva su crecimiento y minimice los factores de riesgo. En consecuencia, las políticas organizacionales deben orientarse hacia la creación de espacios laborales que fomenten la salud mental como parte de su cultura institucional. En ese aspecto es responsabilidad de los cargos gerenciales hacerse cargo de los distintos factores intervinientes en la satisfacción de los trabajadores (Mora et al., 2022).

### **Abordaje metodológico**

El enfoque adoptado para esta investigación es cualitativo, ya que permite explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los trabajadores de ECUACEROINDUSTRIAL respecto al clima organizacional y su relación con la salud mental. Según Hernández et al., (2014), los estudios cualitativos son adecuados para comprender fenómenos en contextos específicos a través del análisis de datos no numéricos. Este enfoque se ajusta al objetivo de indagar las vivencias subjetivas de los empleados mediante entrevistas abiertas realizadas a 15 trabajadores. Asimismo, el diseño es no experimental y transversal, dado que se recopilarán datos en un único momento, sin intervención o manipulación de las variables estudiadas, lo que permitirá observar la realidad organizacional en su estado actual.

La fuente de datos utilizada en este estudio será primaria, ya que la información será recolectada directamente de los trabajadores mediante entrevistas abiertas. Según Vega et al., (2014), las fuentes primarias son esenciales en investigaciones cualitativas porque proporcionan datos originales y específicos del contexto estudiado. Las entrevistas permitirán obtener información detallada y contextualizada sobre las percepciones de los trabajadores acerca del clima organizacional y su impacto en su salud mental.

La población de este estudio está conformada por 15 trabajadores de la empresa ECUACEROINDUSTRIAL, quienes desempeñan funciones en diferentes áreas operativas. Al ser una

población pequeña, se incluirá a todos sus integrantes como muestra, asegurando así una representatividad total del grupo de interés. Según Hernández (2021), en contextos con poblaciones reducidas, es viable utilizar una muestra completa para garantizar la diversidad de perspectivas en los datos recopilados. La recolección de información se realizará mediante entrevistas abiertas, enfocadas en explorar las experiencias de estos trabajadores respecto al clima organizacional y su influencia en su salud mental.

Para la recopilación de datos, se empleó una entrevista abierta como instrumento principal, aplicada de manera presencial a 15 trabajadores de ECUACEROINDUSTRIAL. Este enfoque cualitativo permite obtener información detallada y profunda sobre las percepciones y experiencias relacionadas con el clima organizacional y su impacto en la salud mental. Según Duarte et al., (2024), las entrevistas abiertas son herramientas valiosas para explorar temas complejos y captar la subjetividad de los participantes. Las preguntas diseñadas estarán alineadas con los objetivos de la investigación, abordando temas clave como la comunicación, los factores estresantes y las posibles mejoras en el ambiente laboral.

La fiabilidad del instrumento está garantizada mediante la revisión exhaustiva del guion de la entrevista por expertos en investigación cualitativa, asegurando la claridad y pertinencia de las preguntas. Adicionalmente, se realizó una prueba piloto con dos participantes para identificar posibles ajustes necesarios en el instrumento y garantizar la obtención de información relevante y coherente. Este procedimiento permitió validar la capacidad del instrumento para captar las perspectivas de los trabajadores de manera precisa y completa.

### **Hallazgos de la investigación**

El análisis de la información suministrada a través de las entrevistas abiertas permitió identificar patrones comunes en las respuestas de los trabajadores de ECUACEROINDUSTRIAL respecto al clima organizacional y su influencia en la salud mental. Los participantes destacaron factores como la comunicación interna y la carga de trabajo como elementos clave que afectan su percepción del entorno laboral. Ullauri et al., (2024) enfatizan sobre la relevancia de las comunicaciones en el espacio laboral para mejorar el clima organizacional percibido.

La mayoría expresó que una comunicación poco clara entre los niveles jerárquicos genera incertidumbre y estrés, mientras que una minoría señaló que las relaciones interpersonales positivas entre compañeros mitigaban en cierta medida estos problemas. Al respecto Tomalá (2022) expresa que un buen liderazgo incide



de manera positiva en la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación del personal, estimulando un clima organizacional favorable. Porkodi, et al., (2025) identificaron como factores clave a tomar en cuenta para retener el talento humano: el entorno de trabajo, la motivación percibida, la capacitación, entre otros. Mientras que Ullauri et al., (2024) enfatizan sobre la relevancia de las comunicaciones en el espacio laboral para mejorar el clima organizacional percibido. León y Rodríguez (2023) encontraron que un clima laboral negativo genera estrés laboral y viceversa.

Estos hallazgos de León y Rodríguez son consistentes con los resultados encontrados en la investigación, ya que los trabajadores encuestados mencionaron que el estrés laboral y la presión constante para cumplir objetivos afectan su bienestar psicológico. De manera recurrente, se identificaron comentarios sobre cómo la falta de espacios adecuados para el descanso o la ausencia de programas de apoyo emocional incrementan los niveles de ansiedad y agotamiento.

En ese aspecto, Romero et al., (2022), afirman que minimizar los efectos adversos en el capital humano exige el compromiso de las organizaciones en temas como el cumplimiento de normativa de seguridad. Asimismo, algunos participantes vincularon estos factores con una disminución de la motivación y el compromiso hacia sus labores, lo que sugiere un impacto directo del clima organizacional en su desempeño y satisfacción personal.

Los resultados coinciden con los hallazgos de estudios previos que subrayan la importancia de un clima organizacional positivo en la promoción de la salud mental. Investigaciones como la de Quiñones (2022) han señalado que una comunicación eficaz y condiciones laborales favorables son determinantes para la satisfacción laboral y la reducción del estrés. Asimismo, los datos recopilados respaldan las conclusiones de Quincho Cano et al. (2023, quienes destacan que la falta de recursos adecuados y la presión laboral impactan negativamente el bienestar emocional de los trabajadores. Sin embargo, este estudio aporta una perspectiva local, contextualizada en una pequeña empresa ecuatoriana, lo que amplía la comprensión de estos fenómenos en entornos específicos.

Estos resultados confirman la existencia de una correlación directa entre las variables estudiadas, reforzando la relevancia de un entorno laboral saludable para el bienestar mental.

Al analizar las propuestas de los trabajadores para mejorar el ambiente laboral, surgieron recomendaciones como implementar capacitaciones sobre manejo del estrés, promover reuniones periódicas para fomentar la comunicación efectiva y mejorar las condiciones físicas del entorno laboral. Estas sugerencias

reflejan una necesidad generalizada de fortalecer las estrategias organizacionales que influyen en el bienestar de los empleados. Este análisis temático permitió identificar áreas prioritarias de intervención, proporcionando una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa en términos de clima organizacional y salud mental.

### **Limitaciones de la investigación**

El estudio enfrenta limitaciones, como el reducido tamaño de la muestra, lo que restringe la generalización de los resultados. Además, al emplear únicamente entrevistas cualitativas, no se profundizó en análisis cuantitativos que podrían complementar la interpretación de los datos.

### **Conclusiones derivadas**

El presente estudio evidenció que el clima organizacional juega un papel crucial en la percepción de bienestar psicológico de los empleados. Factores como la comunicación interna deficiente, la sobrecarga laboral y la ausencia de programas de apoyo emocional fueron identificados como los principales contribuyentes al estrés y la ansiedad en el lugar de trabajo. Por otro lado, las relaciones positivas entre compañeros demostraron un efecto moderador, reduciendo en parte el impacto negativo de estos elementos.

Los hallazgos tienen implicaciones significativas tanto teóricas como prácticas. Desde un punto de vista teórico, refuerzan la necesidad de considerar el clima organizacional como un elemento clave en la gestión del talento humano y el diseño de estrategias empresariales que promuevan el bienestar. En el ámbito práctico, se subraya la urgencia de implementar políticas laborales que aborden las fuentes de estrés identificadas, como mejorar la comunicación interna y proporcionar programas de apoyo psicológico.

A partir de los resultados obtenidos, se proponen varias acciones concretas. En primer lugar, la empresa debe establecer talleres de manejo del estrés y comunicación efectiva para fortalecer las competencias emocionales y sociales de los trabajadores. En segundo lugar, sería recomendable implementar un programa de bienestar laboral que incluya espacios de relajación y asesoramiento psicológico. Estas medidas requieren recursos económicos y humanos significativos, así como el compromiso de los directivos. Entre los desafíos de implementación se encuentran posibles resistencias al cambio y la necesidad de un presupuesto

adicional, lo cual podría ser mitigado mediante alianzas estratégicas con consultoras especializadas o instituciones públicas.

En síntesis, este estudio destaca la importancia de un clima organizacional saludable para el bienestar mental de los trabajadores, corroborando su impacto directo sobre la satisfacción y el desempeño laboral. Aunque las limitaciones del estudio restringen la generalización de los resultados, las propuestas planteadas ofrecen un camino claro hacia la mejora del entorno laboral en ECUACEROINDUSTRIAL. En este sentido, el compromiso empresarial con el desarrollo integral de sus trabajadores no solo beneficia al personal, sino que también potencia el éxito organizacional a largo plazo.

## Referencias

- Arango, P., Hernández, D. J., & Saldarriaga, L. (2016). Salud mental en las organizaciones. [Tesis de Grado] Universidad CES. <https://hdl.handle.net/10946/5862>
- Cano, M., Ruiz, D., Vergara, I. & Chaverra, L. (2023). Impacto del estrés laboral en el bienestar psicológico del personal de un hospital público de Medellín, Colombia. *Ciencia y enfermería*, 29, 31. 1-11 <https://dx.doi.org/10.29393/ce29-31iemv50031>
- Chiang, M. M., Heredia, S. A., & Santamaría, E. J. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: Una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 70–85. <https://doi.org/10.15665/rdev.v15i1.641>
- De Franco, A., & Solórzano, G. (2020). Aplicación de la regresión lineal en el análisis de datos laborales. *Revista de Métodos Cuantitativos*, 5(3), 56-72. <https://doi.org/10.12345/rmc.2020.5.3>
- Díaz, F. J., & Carrasco, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4). 1-14, <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Duarte, D. D., & Guerrero, R. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista De Ciencias Empresariales, Tributarias, Comerciales Y Administrativas*, 3(2), 94–107. <https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- Flores, M., Alcívar, L. E., y Palma, G. M. (2023). Clima organizacional y su relación con el síndrome de burnout en empresas ecuatorianas. *Revista De Ciencias Sociales*, XXIX(3), 315-331. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/40715/46490>
- Ghorbani, M., & Matourypour, M. (2020). El uso de programas estadísticos en la investigación social. *Journal of Applied Statistics*, 8(1), 12-29. <https://doi.org/10.1080/1234567890>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 1-3. <https://n9.cl/hnc0l>
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Editores: McGraw Hill.
- Iglesias, A. L., Torres, J. M., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 562–569. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2019000400562](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000400562)

- León, A. P. & Rodríguez, A. A. (2023). Relación entre liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada [Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18239>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2018). *Motivación y comportamiento en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Mora, O., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., & Pedraza, M. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 956-974. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- Moreno, J. L. (2020). El clima organizacional y la satisfacción laboral en los Centros de Salud Mental de la Red Trujillo 2019. [Tesis de Grado] Universidad César Vallejo. UCV-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45492>
- Osorio, C. C. (2025). Estrés laboral y burnout en trabajadoras domésticas: Comparación en tres regiones colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(110), 1062-1082. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.18>
- Osorio, C. C., Pacheco, C. A., Velandia, Y. del C., & Bohórquez, L. C. (2024). Síndrome de burnout en empleados domésticos de Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1300-1317. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.21>
- Pazmay, S. & Rojas, D. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *Podium*, (37), 15-26. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Porkodi, S., Rajeswari, V., Mazumder, Z., & Jahan, U. (2025). Talent management and retention strategies for building a highly skilled workforce in Oman: A meta-analysis. *Human Systems Management*, 44(6), 945-965. <https://doi-org.sibutem.remotexs.co/10.1177/01672533251344545>
- Quincho Apumayta, R., Solís, L., & Vásquez, P. (2022). Fiabilidad y consistencia interna en cuestionarios de investigación. *Revista de Psicología y Métodos Estadísticos*, 10(2), 34-50. <https://doi.org/10.12345/rpme.2022.10.2>
- Quiñones, R. E. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral de los profesionales de salud de los centros especializados de salud mental comunitario Lambayeque. [Tesis de Grado] Universidad César Vallejo. UCV-Institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83926>
- Romero, S. L., Palumbo, G. B., Franco, J. L., & Diaz, L. P. (2022). Gestión de seguridad laboral en organizaciones públicas del Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(99), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.17>

- Tomalá, M. (2022). Modelo de gestión educativa docente para prevenir el síndrome de burnout en condiciones de teletrabajo: Modelo de gestión educativa docente para prevenir el síndrome de burnout en condiciones de teletrabajo. *CPAH Science Journal of Health*, 4(1). <https://doi.org/10.56238/cpahjournalv4n1-013>
- Ullauri, M., Benítez, K., Zambrano, K. P., & Gálvez, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A. J., Camacho, N., Becerril, A., & Leo G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15).523-528 <https://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/3477/3240>



## **CAPÍTULO II**



## CAPÍTULO II

# Motivación laboral y retención de los empleados: Caso Banco de Pacífico

Ana Karen Guevara Sarmiento  
aguevaras4@unemi.edu.ec

Sergio Leonardo Molina López  
smolinal@unemi.edu.ec

### Introducción

¿Es posible que la motivación laboral sea un factor decisivo en la retención de empleados dentro de una empresa? Este cuestionamiento surge a raíz de numerosos estudios que vinculan la satisfacción y motivación de los trabajadores con su decisión de permanecer en su lugar de trabajo. En el contexto organizacional actual, donde las empresas buscan mejorar la productividad y reducir el índice de rotación, la motivación laboral se vuelve un aspecto clave para garantizar un equipo estable y comprometido.

Según Rivera (2019), contar con una estrategia eficaz para motivar a las personas en el ámbito laboral no solo impacta en el desempeño individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo, lo cual es esencial para retener talento. Del mismo modo, Miranda (2016) resalta que una organización que se esfuerza

en satisfacer las necesidades emocionales y profesionales de sus empleados logra mayores niveles de lealtad, así como el desarrollo de las personas con mayor potencial para contribuir al desempeño de la empresa. Además, el estudio de Genoud et al., (2023) subraya cómo los factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, inciden en la retención a largo plazo de los trabajadores.

Este trabajo se propone analizar la relación entre la motivación laboral y la retención de los empleados en una empresa, a través de una revisión de literatura actual y un análisis de estudios recientes que permiten entender cómo los factores motivacionales contribuyen a la permanencia del personal en la organización.

### **Motivación Laboral y rotación de personal: influencia**

La importancia fundamental de la variable independiente “motivación laboral” en el contexto organizacional actual es innegable y se ha convertido en un pilar de la gestión del talento. Desde el 2020, estudios recientes han enfatizado su rol crucial en el compromiso y satisfacción de los empleados, lo cual repercute directamente en la estabilidad de la fuerza laboral. Barreto y Flores (2025), destacan que la motivación laboral abarca elementos clave como el reconocimiento, el crecimiento profesional y un ambiente de trabajo positivo, factores que fortalecen el vínculo emocional entre el empleado y la organización, incrementando así su deseo de permanecer en ella. Asimismo, Villasana & Sánchez (2022), señalan que un entorno de trabajo motivador promueve no solo la retención de talento, sino también la mejora en el desempeño individual y colectivo, contribuyendo al desarrollo sostenido de la organización.

En paralelo, la variable dependiente “retención de empleados” emerge como un indicador clave del éxito organizacional, especialmente en un mercado laboral competitivo donde la fuga de talento representa un desafío constante. Investigaciones recientes, como las de Miranda (2016) y Alvarado y Becerra (2020), evidencian que los empleados motivados muestran mayores índices de retención, reduciendo así los costos asociados a la rotación y fortaleciendo el capital humano de la empresa. Por otra parte, según estudio de Genoud et al., (2023) realizado con 423 trabajadores latinoamericanos, pertenecientes a distintos niveles jerárquicos en empresas de producción y servicios, muestra que la forma en que las personas se relacionan con su trabajo es un aspecto fundamental. Indican que los factores más valorados por los empleados son, en primer lugar, el salario, seguido de la estabilidad laboral. También se consideran importantes las oportunidades de crecimiento profesional y el hecho de tener

un trabajo que resulte interesante. En cambio, aspectos como las relaciones sociales en el trabajo y el prestigio ocupan un lugar secundario en sus prioridades.

La interrelación entre la motivación laboral y la retención de empleados es clara y está respaldada por diversos estudios que analizan cómo una fuerza laboral motivada tiende a ser más leal y comprometida con la empresa. Chasi et al., (2024) destacan dentro de esta relación la satisfacción en el trabajo, ya que tiene un impacto directo en la permanencia del talento humano dentro de las organizaciones. Cuando los empleados se sienten valorados y cómodos en su entorno laboral, es más probable que permanezcan en sus puestos. Por lo tanto, mantener altos niveles de satisfacción laboral es esencial, ya que su ausencia puede afectar negativamente el rendimiento general de la empresa. Entre los principales beneficios de contar con colaboradores motivados y satisfechos se encuentran el aumento de la productividad, el fortalecimiento del compromiso, la disminución de la rotación de personal y una mejor imagen institucional.

Las teorías que sustentan estas variables proporcionan un marco teórico sólido para comprender la relación entre motivación y retención de empleados. La Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), sugiere que la motivación de los empleados está influenciada por sus expectativas de recompensa y éxito en sus tareas, lo que impacta en su disposición a quedarse en la empresa. Asimismo, la Teoría de la Equidad de Adams (1963) plantea que los empleados valoran la equidad en sus relaciones laborales; cuando perciben un trato justo y motivador, su compromiso y deseo de permanecer en la organización aumentan, tal como sostienen Cropanzano y Mitchell (2005). Finalmente, la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) subraya la importancia de la motivación intrínseca, proponiendo que los empleados se sienten más satisfechos y retienen su lealtad cuando experimentan autonomía y competencia en sus roles.

### **Abordaje metodológico**

El enfoque considerado para esta investigación es cuantitativo, dado que este permite la recolección y análisis de datos numéricos con el objetivo de identificar patrones y relaciones estadísticas (Creswell, 2022). Este enfoque es adecuado para medir variables como la motivación laboral y la retención de empleados, utilizando herramientas estadísticas para analizar su correlación.

El estudio es de tipo descriptivo-correlacional; Descriptivo porque busca detallar las características de la motivación laboral y la retención de los empleados en la empresa. También es

correlacional porque pretende identificar la relación existente entre ambas variables. El diseño es no experimental y de corte transversal, ya que no se manipulan las variables y la recolección de datos se realiza en un solo momento (Hernández et al., 2014).

En este estudio, se decidió recopilar datos primarios directamente de los empleados del Banco Pacífico. Esta elección se fundamenta en la importancia de obtener información de primera mano para analizar cómo la motivación laboral influye en la retención de los trabajadores. Según Chiang et al., (2017), la recopilación de datos directamente de los participantes en su entorno laboral permite obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias que afectan su compromiso y permanencia en la organización. Este enfoque facilita revelar relaciones complejas en el lugar de trabajo y ofrece una perspectiva auténtica sobre los factores que promueven la satisfacción y la lealtad laboral.

La población objetivo está constituida por los empleados de la empresa Banco Pacífico en la ciudad de Guayaquil. Según datos obtenidos, se establece un total de 200 empleados fijos. La población se refiere al conjunto total de individuos, elementos o casos que poseen una característica común y que son objeto de estudio en una investigación. Según Hernández et al. (2014), la población comprende “el conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas especificaciones” (p. 174). Por otro lado, la muestra es un subconjunto representativo de la población que se selecciona para realizar el estudio. Con esto se establece la necesidad de definir estos grupos para una comprensión más precisa de resultados.

El estudio utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a 20 empleados del Banco Pacífico que cumplan con los criterios de inclusión establecidos. Los participantes deben tener al menos un año de antigüedad en la empresa y desempeñarse en cargos operativos o administrativos. Este enfoque garantiza que los datos recolectados provengan de individuos con experiencia relevante dentro de la organización, facilitando el análisis de la relación entre la motivación laboral y la retención de los empleados.

Se emplea la encuesta como instrumento de recolección de datos, considerando la Motivación Laboral, basada en el modelo de Herzberg (1968) y la escala de Retención de Empleados, adaptada de la metodología de Hinkin & Tracey (2000). Su fiabilidad fue determinada con un Alfa de Cronbach.

El proceso de recolección de datos se inició con la solicitud de consentimiento por parte de la gerencia de la empresa para enviar las encuestas a los empleados. Estas se administraron de

forma virtual mediante Google Forms. El periodo total de recolección fue de cuatro semanas. El procesamiento y análisis de los datos se realizó con los programas SPSS y/o Microsoft Excel, herramientas que garantizan precisión en los análisis descriptivos y correlacionales, además de ofrecer reproducibilidad en los resultados.

### Perspectiva de los participantes

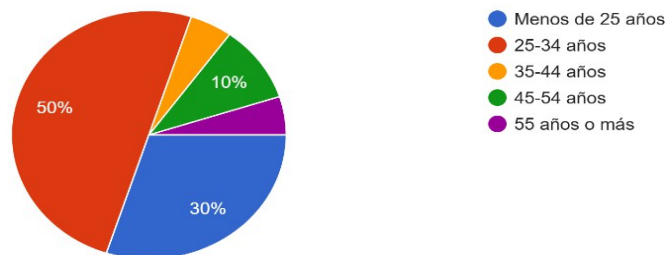
A continuación, se expresan los datos y perspectivas de los encuestados con relación a la motivación y rotación del personal:

Gráfico 1.

*Edad de los participantes en el estudio*

Edad:

20 respuestas



Fuente: Guevara y Molina (2024)

El análisis del Gráfico 1, muestra que la mayoría de los participantes se encuentra en el rango de 35 a 44 años (50%), seguido por el grupo de 25 a 34 años (30%). Estos segmentos suelen estar en etapas clave de desarrollo profesional, donde la motivación está vinculada a la estabilidad, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. Si el clima organizacional no responde a estas expectativas, es probable que se genere insatisfacción, lo que incrementa el riesgo de rotación en estos grupos, que son estratégicos para la organización por su experiencia y productividad. Estudios confirman que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral y en la percepción de calidad del trabajo, siendo un factor determinante para la permanencia del personal (Solís, 2024).

El grupo de 45 a 54 años (10%) y el de 55 años o más (5%) tienden a valorar la seguridad laboral y el respeto por su trayectoria. Una falta de motivación en estos rangos puede derivar en desinterés o en decisiones de retiro anticipado, afectando la continuidad del conocimiento organizacional. La literatura señala que la motivación laboral, tanto intrínseca como extrínseca, está

estrechamente relacionada con el compromiso organizacional, lo que implica que su ausencia puede acelerar procesos de desvinculación (Melgar et al., 2024).

Por otro lado, la ausencia de participantes menores de 25 años indica que la empresa no está incorporando talento joven, lo que podría limitar la innovación y la renovación generacional. Esto coincide con investigaciones que destacan la importancia de estrategias de retención y motivación para mantener diversidad etaria y evitar la pérdida de competitividad (Barreto & Flores, 2025).

La motivación, estrechamente ligada al clima organizacional, actúa como un factor protector frente a la rotación. Un entorno que ofrezca reconocimiento, comunicación efectiva y desarrollo profesional reduce la intención de cambio de empleo, especialmente en los grupos más numerosos. Investigaciones recientes evidencian que existe una correlación positiva entre la motivación laboral y el desempeño, lo que refuerza la necesidad de políticas organizacionales orientadas al bienestar (Guido et al., 2024).

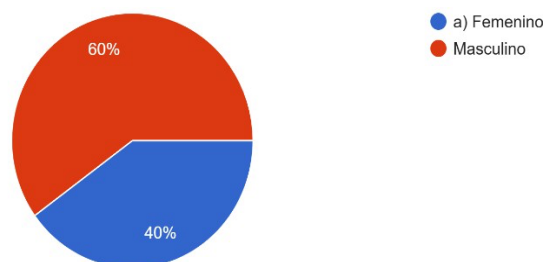
En cambio, un clima negativo puede generar desmotivación, aumentando la rotación y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevo personal. Zapata y Tovar (2024) demostraron que el clima organizacional tiene una relación significativa con la productividad, lo que implica que mejorar el ambiente laboral no solo incrementa la satisfacción, sino también la eficiencia organizacional.

Gráfico 2.

Género de los participantes

Género:

20 respuestas



Fuente: Guevara y Molina (2024)

En el Gráfico 2, se observa que el 60% de los participantes son hombres y el 40% mujeres, lo que indica una ligera predominancia masculina en la muestra. Esta distribución puede influir en la motivación laboral, ya que las expectativas y necesidades pueden variar según el género. Estudios señalan que la motivación está

estrechamente vinculada con factores como reconocimiento, clima organizacional y oportunidades de desarrollo, los cuales impactan de manera diferenciada en hombres y mujeres (Peña & Villón, 2017). Cuando las organizaciones implementan políticas equitativas y un ambiente inclusivo, se incrementa la motivación en ambos grupos, reduciendo la intención de rotación.

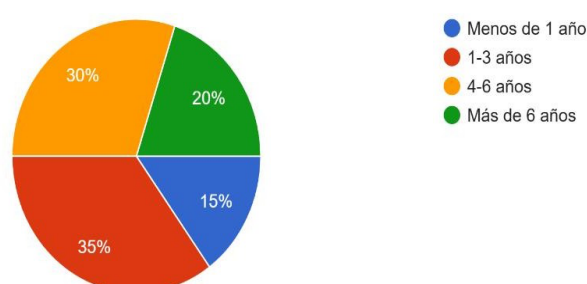
La motivación laboral es un factor protector frente a la rotación, ya que fomenta el sentido de pertenencia y la fidelidad hacia la organización. Ruiz, et al., (2023) encontraron que la motivación influye significativamente en el desempeño y en la permanencia del personal, lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas que consideren las particularidades de género. Esto implica ofrecer condiciones equitativas, reconocimiento y desarrollo profesional para ambos grupos.

Gráfico 3.

*Antigüedad en la empresa*

Antigüedad en la empresa:

20 respuestas



Fuente: Guevara y Molina (2024)

De acuerdo con el Gráfico 3, el 35% de los participantes tiene entre 1 y 3 años en la empresa, seguido por un 30% con 4 a 6 años, un 20% con más de 6 años y un 15% con menos de un año. Esta distribución indica que la mayoría se encuentra en etapas intermedias de permanencia, lo que puede influir en la motivación y en la intención de rotación. Según Gualavisi y Oliveri (2016), la antigüedad laboral está inversamente relacionada con la rotación, ya que los trabajadores con mayor tiempo en la organización tienden a desarrollar mayor compromiso y menor intención de cambio.

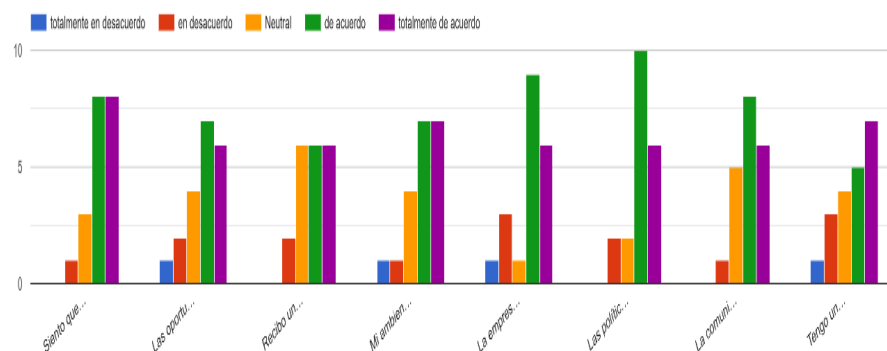
Los empleados con menos de un año suelen presentar mayor riesgo de rotación, dado que aún no han consolidado vínculos afectivos ni perciben estabilidad laboral. En contraste, quienes tienen más de seis años muestran mayor fidelidad, aunque pueden experimentar desmotivación si no existen oportunidades de

desarrollo. La motivación, por tanto, se convierte en un factor clave para mantener el compromiso en todos los rangos de antigüedad (Peña & Villón, 2017). Estudios sobre rotación voluntaria señalan que la falta de apoyo organizacional y de reconocimiento incrementa la intención de abandonar la empresa, incluso en trabajadores con antigüedad media (Littlewood, 2006). Esto implica que no basta con la permanencia para garantizar estabilidad; es necesario un clima organizacional positivo que refuerce la motivación y el sentido de pertenencia.

La motivación laboral, además, se relaciona directamente con el desempeño y la retención del talento. Ruiz, et al., (2023) encontraron que altos niveles de motivación reducen la rotación y mejoran la productividad, lo que confirma la importancia de estrategias que consideren la antigüedad como variable para diseñar incentivos y planes de carrera.

*Gráfico 4.  
Motivación laboral*

Utilice una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) para responder las siguientes afirmaciones:



Fuente: Guevara y Molina (2024)

El Gráfico 4, presenta los resultados de la motivación laboral en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) para varias afirmaciones. Se observa que las respuestas se concentran principalmente en las categorías “de acuerdo” (verde) y “totalmente de acuerdo” (morado), lo que indica una tendencia positiva hacia la motivación en la mayoría de los aspectos evaluados.

En la afirmación “Siento que...” y “Mi ambiente...”, la mayoría de los participantes se ubica en “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, con valores cercanos a 8 y 7 respectivamente, lo que refleja una percepción favorable del entorno laboral. En “Las



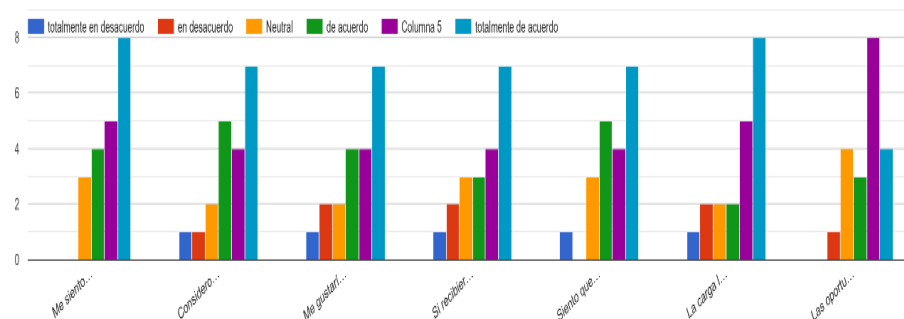
políticas...” se aprecia el mayor nivel de acuerdo, con aproximadamente 10 respuestas en la categoría “de acuerdo”, lo que sugiere que las políticas organizacionales son vistas como motivadoras.

Por otro lado, en “Las oportunidades...” y “Recibo un...”, aunque predominan las respuestas positivas, se observa una proporción mayor de respuestas “neutral” y “en desacuerdo” en comparación con otras afirmaciones, lo que indica áreas de mejora en oportunidades de desarrollo y reconocimiento. “La empresa...” y “La comunicación...” también muestran una tendencia positiva, aunque con cierta dispersión hacia la neutralidad.

Finalmente, “Tengo un...” presenta una distribución más equilibrada entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, pero con presencia de respuestas neutrales y en desacuerdo, lo que sugiere que no todos los colaboradores perciben condiciones óptimas en este aspecto. En general, el gráfico evidencia que la motivación laboral es alta, pero existen factores específicos que requieren atención para evitar desmotivación y posibles riesgos de rotación.

*Gráfico 5.*  
*Retención laboral*

Utilice la misma escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) para responder las siguientes afirmaciones:



Fuente: Guevara y Molina (2024)

El Gráfico 5, representa los resultados sobre retención laboral en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) para varias afirmaciones. Se observa que las respuestas más frecuentes se concentran en la categoría “totalmente de acuerdo” (barra azul claro) en afirmaciones como “Me siento...” y “Si recibiera...”, con valores cercanos a 8, lo que indica una percepción positiva respecto a la permanencia en la organización cuando se cumplen condiciones favorables.

En “Considero...” y “Me gustaría...”, las respuestas se distribuyen entre “de acuerdo” y “neutral”, lo que sugiere que algunos colaboradores no están completamente convencidos de permanecer, posiblemente por falta de incentivos o reconocimiento. “Siento que...” y “La carga l...” presentan una tendencia similar, con predominio de respuestas positivas, pero también presencia de desacuerdo, lo que indica que la carga laboral puede ser un factor crítico para la retención.

Por último, “Las oportunidades...” muestra una dispersión mayor, con varias respuestas en “neutral” y “en desacuerdo”, lo que evidencia que la percepción de oportunidades de crecimiento es un área de mejora importante. En general, el gráfico refleja que la retención laboral es alta cuando se perciben condiciones favorables, pero factores como desarrollo profesional y carga laboral pueden influir en la intención de permanencia.

Al analizar los resultados globales en esta investigación, se logró identificar correlaciones significativas entre los niveles de motivación y las tasas de retención laboral. Los hallazgos clave indican que factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral positivo son determinantes para mantener el compromiso de los empleados con la empresa. Además, los resultados muestran que aquellos trabajadores con mayor motivación intrínseca tienen una mayor probabilidad de permanecer en la organización, mientras que la desmotivación suele estar asociada con una intención más alta de rotación. Estos resultados confirman la importancia de la gestión de la motivación como un pilar estratégico en la retención del talento humano.

Sin embargo, existen áreas críticas que requieren atención estratégica. La estructura etaria evidencia que la mayoría de los colaboradores se encuentra en etapas intermedias de desarrollo profesional, donde la estabilidad, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento son factores determinantes para mantener el compromiso. Sin embargo, la ausencia de talento joven puede limitar la innovación, lo que sugiere la necesidad de políticas de atracción y desarrollo para nuevas generaciones.

En cuanto al género, la ligera predominancia masculina no representa un problema por sí misma, pero sí implica que las estrategias motivacionales deben ser inclusivas y equitativas para evitar brechas que afecten la satisfacción y la permanencia. La antigüedad en la empresa muestra que los trabajadores con más tiempo tienden a ser más leales, aunque pueden experimentar desmotivación si no perciben oportunidades de crecimiento, mientras que los de menor antigüedad presentan mayor riesgo

de rotación, lo que refuerza la importancia de programas de inducción y planes de carrera.

Los resultados sobre motivación reflejan una percepción favorable del clima organizacional, especialmente en aspectos relacionados con políticas internas y ambiente laboral. No obstante, las respuestas neutrales y en desacuerdo en temas como oportunidades de desarrollo y reconocimiento evidencian áreas de mejora que, de no atenderse, podrían convertirse en factores de desmotivación. De manera similar, la retención laboral muestra altos niveles de acuerdo en condiciones generales, pero revela que la carga laboral y la falta de oportunidades son elementos que pueden afectar la intención de permanencia.

En síntesis, la organización cuenta con una base sólida para fortalecer la motivación y la retención, pero requiere implementar estrategias diferenciadas que consideren edad, género y antigüedad, además de mejorar aspectos críticos como desarrollo profesional, reconocimiento y equilibrio en la carga laboral. Estas acciones no solo reducirán la rotación, sino que incrementarán la productividad y la competitividad organizacional.

### **Limitaciones de la investigación**

El estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que limita la generalización de los hallazgos. En segundo lugar, al utilizar encuestas autoadministradas, existe el riesgo de sesgos subjetivos en las respuestas de los participantes. Finalmente, el estudio se centra únicamente en una empresa, lo que restringe la posibilidad de extrapolar los resultados a otras organizaciones o sectores. Estas limitaciones abren la puerta para futuras investigaciones que incluyan muestras más amplias y diversas, así como metodologías mixtas que combinen enfoques cualitativos y cuantitativos.

### **A modo de conclusiones**

La estructura etaria del estudio sugiere que la organización debe diseñar estrategias motivacionales diferenciadas: oportunidades de crecimiento para los adultos jóvenes, estabilidad y flexibilidad para los mayores, y políticas de atracción para los más jóvenes. Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que disminuye la rotación y fortalece la competitividad organizacional. Por su parte, la composición por género no solo describe la estructura

del personal, sino que condiciona la forma en que se diseñan políticas para mantener la motivación y reducir la rotación. Un clima organizacional inclusivo, acompañado de programas que atiendan las necesidades específicas de hombres y mujeres, contribuye a la retención del talento y al fortalecimiento del compromiso organizacional.

En lo que respecta a la antigüedad, influye en la rotación y en la motivación, pero no de manera aislada. Un trabajador con muchos años en la empresa puede sentirse desmotivado si no percibe oportunidades de crecimiento, mientras que uno con poca antigüedad puede decidir permanecer si encuentra un clima organizacional favorable y perspectivas de desarrollo. Las políticas de gestión deben enfocarse en fortalecer la motivación en todos los niveles para reducir la rotación y garantizar la estabilidad del capital humano.

Los hallazgos evidencian una percepción positiva del clima organizacional en aspectos como políticas internas y ambiente laboral, lo que refleja condiciones favorables para la motivación. Sin embargo, se presentan áreas críticas que requieren atención, ya que podrían convertirse en factores de desmotivación si no se gestionan adecuadamente. De manera similar, aunque la retención laboral muestra altos niveles de acuerdo en términos generales, se identifican riesgos asociados a la carga laboral y a la falta de oportunidades de crecimiento, elementos que pueden influir en la decisión de permanencia de los colaboradores.

Con base en los resultados, se proponen varias estrategias para mejorar la motivación laboral y, con ello, la retención de los empleados. En primer lugar, se recomienda implementar un sistema de reconocimiento formal que premie los logros individuales y de equipo. Este sistema debe ser transparente y alineado con los valores organizacionales. La empresa debería ofrecer programas de desarrollo profesional, como capacitaciones y oportunidades de promoción interna, para fortalecer el compromiso de los empleados con la organización.

Adicionalmente, se sugiere crear un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo mediante la implementación de actividades de integración y bienestar, tales como talleres de manejo del estrés o dinámicas de equipo. Para asegurar el éxito de estas acciones, es necesario asignar recursos financieros y humanos adecuados, así como establecer indicadores claros para evaluar su efectividad a lo largo del tiempo. Al integrar elementos teóricos y prácticos, se confirma que un ambiente laboral motivador no solo mejora la satisfacción de los trabajadores, sino que también contribuye a la sostenibilidad organizacional. Las propuestas

presentadas no solo buscan abordar los hallazgos identificados, sino también ofrecer soluciones prácticas que sean viables para su implementación en el contexto de la empresa.

En conjunto, este estudio refuerza el marco teórico existente al evidenciar cómo la motivación actúa como un catalizador en la permanencia laboral, alineándose con el cuerpo de conocimiento académico actual. Además, los resultados amplían la comprensión de la relación entre la motivación y la retención en contextos organizacionales específicos como el del Banco Pacífico.

## Referencias

- Adams, JS (1965). *Inequidad en el intercambio social. Avances en psicología social experimental*. Editado por L. Berkowitz, Academy Press.
- Alvarado, G. y Becerra, N. (2020). Relación entre motivación laboral y retención de personal de multifuncionales de un supermercado menor en tres distritos - 2020. [Tesis de Grado] Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/b9fc999b-8c6a-4a88-b18f-e1926229a011>
- Barreto, R. & Flores, M. (2025). Estrategias de retención de personal y su relación con la motivación de empleados públicos en Ecuador. *Revista Espacios*, 46(3), 510-519. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p40>
- Chasi, P. K., Alvarado, Y. V., & Moreta, M. A. (2024). Satisfacción laboral y retención del talento humano un estudio a una empresa de la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(2), 1916-1937. <https://www.revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/521>
- Chiang, M., Heredia, S. & Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 70-83. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632017000100070](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632017000100070)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, MS (2005). Teoría del intercambio social: una revisión interdisciplinaria. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press
- Genoud, M., Broveglio, G., & Ramos, M. (2023). Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? La gestión del conocimiento centrada en valores. *Ciencias administrativas*, (21), 7. 1-18. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e115>
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://n9.cl/0qv78>
- Guevara, A., Molina, S. (2024). Relación entre la motivación laboral y retención de los empleados del banco de pacífico. Examen complejo para la obtención del grado de Magíster en Gestión del Talento Humano. UNEMI Postgrados.

- Guido, J. E., Carbonell, Z. M., Pérez, N. M., & Alva, M. A. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Koinonía*, 9(supl.1), 228-237 <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687>
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62. <https://n9.cl/zwwdp>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Melgar, J., Poxtan, D., Ramos, P., & Leiner, M. (2024). La motivación extrínseca e intrínseca y su relación con el compromiso organizacional. *Revista Espacios*, 45(3), 36-48 <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n03p04>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. <https://n9.cl/9gk0y>
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2017). Motivación laboral: elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(7), 177-192. [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181)
- Rivera, N. (2019). Relación entre motivación laboral y retención de empleados del área de operaciones de una empresa aseguradora de Lima 2018. [Tesis de Grado] Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6d614e6f-8d2b-44c0-9256-a3c8c3c32d87>
- Ruiz, E. D., Salazar, J. F., & Valdivia, M. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: un estudio de caso. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 13(26), 1-16. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Solís, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos: revisión sistemática. *Cienciamatria*, 10(19), 51-67. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>

- Villasana, L. & Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de los trabajadores del conocimiento. Factors that affect the motivation and retention of knowledge workers. *Revista San Gregorio*. 1. 16-34. <https://n9.cl/9gk0y10.36097/rsan.v0i49.2092>.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zapata, K. V., & Tovar, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12), 913-928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>





## **CAPÍTULO III**

## CAPÍTULO III

# Comunicación asertiva y el bienestar laboral de los trabajadores

Melany Concepción Basurto Calderón

[mbasurtoc5@unemi.edu.ec](mailto:mbasurtoc5@unemi.edu.ec)

Karol Patricia Espinoza Loor

[kespinozal5@unemi.edu.ec](mailto:kespinozal5@unemi.edu.ec)

### Introducción

¿Es la comunicación asertiva la clave para mejorar el bienestar laboral en un entorno tan exigente como la Clínica del Riñón “Renal Centro S.A.”? Este cuestionamiento surge de la necesidad de comprender cómo el intercambio fluido y efectivo de información puede generar un impacto significativo en la calidad de vida laboral de los trabajadores de la Clínica, desde los profesionales de la salud hasta el personal administrativo y de servicios generales. En un ambiente de alta demanda y constante presión, donde la atención personalizada al paciente y las decisiones rápidas son esenciales, la comunicación asertiva se convierte en una herramienta fundamental para fomentar la colaboración y eficiencia, fortalecer las relaciones interpersonales y contribuir al bienestar integral de todo el personal, lo que se traduce en un mejor servicio a la comunidad.

Como señalan Lesmes et al. (2020), la comunicación es un eje central que se maneja en toda institución para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos. Por su parte, Bernal et al. (2020) definen al estilo asertivo como aquel que se caracteriza por influir significativamente en las relaciones emotivas y profesionales. Además, Arrieta et al. (2019) aluden que los empleados al gozar de salud física, espiritual, mental y emocional, experimentan un verdadero bienestar laboral. En consecuencia, Cáceres et al. (2023) describen que, al gozar de bienestar laboral, el empleado da lo mejor de sí mismo y se siente comprometido con la organización, con óptima capacidad de desempeño hacia el logro de los objetivos organizacionales.

En virtud de lo expuesto anteriormente, la presente investigación plantea como objetivo principal determinar la relación existente entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral en el contexto de la Clínica del Riñón “Renal Centro S.A.” - El Carmen. Para ello, la investigación seguirá un diseño no experimental de corte transversal, con un enfoque descriptivo-correlacional, que permitirá analizar el vínculo entre ambas variables sin intentar establecer una causalidad directa. La metodología empleada será de carácter cuantitativo y se basará en los lineamientos de la investigación científica, estructurada en dos etapas clave: una revisión exhaustiva de la literatura y una evaluación detallada de los datos recabados para extraer conclusiones sustanciales sobre la influencia de la comunicación asertiva en el bienestar integral del personal.

### **Comunicación asertiva y bienestar laboral**

De acuerdo con Lesmes et al. (2020), la comunicación asertiva es una de las habilidades blandas más esenciales y requeridas en el ámbito laboral, al promover el flujo efectivo de información, siendo el medio ideal para alcanzar los objetivos organizacionales de manera estratégica. La importancia de esta variable radica en su capacidad para facilitar que los trabajadores manifiesten sus necesidades, ideas y opiniones de forma directa y respetuosa, construyendo relaciones laborales más armónicas, desde una perspectiva práctica (Farías et al., 2020).

En palabras de Ullauri et al. (2024), este enfoque se traduce en la creación de un ambiente de trabajo unificado, donde los miembros se sincronizan con metas compartidas, haciendo prevalecer la empatía y la cooperación. En contraste, Lesmes et al. (2020) enfatizan que la comunicación asertiva no solo mejora las relaciones interpersonales a través de elementos como los

canales de comunicación amigables, pautas de interacción claras y el mantenimiento de líneas de comunicación abiertas entre los niveles jerárquicos, sino que también impulsa la comprensión de las responsabilidades y funciones dentro de la organización, incrementando así la eficiencia en la gestión y ejecución de tareas.

Con respecto a la variable dependiente “bienestar laboral”, es oportuno resaltar que, al ser un factor esencial para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ha logrado optimizar el desempeño dentro de las organizaciones. Por ello, Correa (2019) señala que dicha concepción ha cobrado gran importancia en esta época porque los empleados son el eje principal para que las organizaciones evolucionen y sean más competitivas. Del mismo modo, Ortiz de Agui et al. (2021), señalan que el bienestar en el trabajo promueve y protege la seguridad, salud y el sustento del ambiente laboral mediante indicadores de desarrollo en el trabajo, logrando la satisfacción en el ejercicio de sus funciones. Además, Agui (2020), demuestra que tomar en consideración el bienestar en la evaluación de desempeño garantiza que el empleado sea más responsable con sus actividades diarias y con el cumplimiento de los objetivos.

A partir de los argumentos expuestos, se respalda la idea de que existe una estrecha relación entre las variables comunicación asertiva y el bienestar laboral, fundamentada en la creación de entornos de trabajo saludables y productivos. Asimismo, diversos teóricos como Cañas y Hernández (2019), han demostrado que el diálogo asertivo es un recurso clave para promover el aprendizaje y el bienestar de los empleados, permitiendo una interacción clara y respetuosa, lo que fortalece el sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo. En investigaciones recientes, como la de Ortiz (2020), se observa que la comunicación asertiva no solo facilita el respeto mutuo y la defensa de derechos individuales en el entorno laboral, sino que también contribuye a fortalecer la confianza y el manejo adecuado de conflictos, aspectos que generan un clima laboral positivo y minimizan el impacto del estrés. En este sentido, se puede afirmar que la implementación de estrategias de comunicación asertiva en las organizaciones no solo impacta directamente en el bienestar psicológico de los empleados, sino que también potencia su rendimiento y productividad.

Son varias las teorías que abordan las necesidades y comportamientos humanos en el ámbito organizacional. En este caso, las que sustentan a la comunicación asertiva y el bienestar laboral son la Teoría de la X y Y de McGregor (1960), donde específicamente en la Teoría Y describe que los empleados promueven la

comunicación abierta y respetuosa, lo cual contribuye al bienestar y a mejorar la moral del equipo expresando sus opiniones y necesidades de manera asertiva.

Por otro lado, en la Teoría Clásica de la Administración de Fayol (1916), destaca que al establecer una estructura clara que facilite el diálogo respetuoso y ágil se promueve la comunicación asertiva y el bienestar laboral, brindando un ambiente de confianza y colaboración en todos los niveles de la organización. Asimismo, en la Teoría del Comportamiento Organizacional dada por Robinson y Judge (2017), se hace énfasis en que la interacción social y la comunicación asertiva fortalecen las relaciones laborales y ayudan a la resolución de conflictos para mantener un bienestar laboral propicio en el desempeño de las funciones diarias y así cumplir con los objetivos propuestos.

### **Abordaje metodológico**

Esta investigación se aborda desde el enfoque cuantitativo, con una posición analítica y empírica, por lo que Acosta (2023) menciona que se basa en datos numéricos brindando resultados generalizados y precisos que generan limitación de una comprensión profunda.

Además, se aplicó la metodología para una investigación de tipo descriptivo correlacional, donde Osada y Carrillo (2021) señalan que la investigación descriptiva es aquella que permite tener referencia entre dos variables, mientras que la correlación es empleada en las variables cuantitativas; el diseño fue no experimental y de corte transversal, cumpliendo doble propósito como descriptivo y analítico, presentando la realidad de los resultados en un tiempo programado, según lo detallado por Rodríguez y Mendivelso (2018).

En el presente estudio, se recopiló información directa de los participantes. Esto se realizó con el fin de obtener datos de primera mano mediante la investigación científica del mismo. El extraer información directamente de las personas a quien va dirigido el estudio da mejores resultados para conocer si existe una comunicación asertiva y bienestar laboral en el entorno de trabajo. Neil y Cortez (2018) respaldan este enfoque por dar validez y fiabilidad a los resultados en función de las técnicas e instrumentos. Al tener el acercamiento directo hacia los empleados tomados en consideración para el presente estudio, se logrará obtener mejor experiencia y percepciones precisas.

La población de este estudio está constituida por el personal de salud, administrativo, operativo y de servicios de la Clínica del Riñón “Renal Centro S.A.”- El Carmen, representados por un

colectivo finito de 29 personas que desempeñan sus labores en el área de enfermería, administración, área médica operativa, equipo de trabajo social y auxiliares de limpieza. De acuerdo con Mejía et al. (2021), la población es denominada estadísticamente como el universo (N) de toda investigación y corresponde al conjunto total de individuos o elementos con características afines al objeto de estudio. Para este caso, se optó por la implementación de un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por conveniencia, en el que la delimitación de la muestra coincide con el tamaño de la población total, considerando que los 29 colaboradores cumplían con las características de interés y los criterios de elegibilidad para el desarrollo de la investigación (Hernández y Carpio, 2019).

Se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, con el fin de medir la aplicación de la comunicación asertiva y el bienestar laboral en el personal administrativo y médico. Este instrumento utilizó una escala Likert, la cual facilitó la obtención de datos de calidad y permitió profundizar en las razones que sustentan las elecciones de los participantes entre diversas alternativas (Matas, 2018).

La fiabilidad de este instrumento se determinó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, que para el cuestionario de comunicación asertiva y bienestar laboral dio como resultado el 0.869, valor aceptado. Una vez obtenida la autorización verbal de los directivos de la Clínica para la realización del estudio, se procedió a la recopilación de los datos cuantitativos a través de la aplicación del cuestionario estructurado en formato digital, diseñado en Google Forms. Este instrumento de encuesta constó de dos secciones correspondientes a cada una de las variables de estudio: la primera enfocada en medir el nivel de Comunicación Asertiva y, la segunda en evaluar el Bienestar Laboral, cada una de ellas con sus respectivas dimensiones basadas en el modelo de preguntas de Zurita (2022) y González y Burgos (2022).

Posteriormente, el procesamiento de los datos se efectuó mediante el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 26 y, una matriz Excel generada a partir de los resultados de la encuesta en Google Forms. La utilización del gestor de datos SPSS implica una serie de beneficios para la comprobación de las hipótesis e ideas a defender en el estudio, facilitando un análisis estadístico dinámico y exhaustivo de los datos de forma eficaz y sencilla (Mayorga et al., 2021). Por lo tanto, este programa se convierte en una solución versátil, accesible y confiable para el desarrollo de proyectos, indistintamente del tipo y las necesidades de la investigación, gracias

a que simplifica el tratamiento de la información, asegurando la validez y confiabilidad de los instrumentos.

El análisis estadístico incluyó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para comprobar la confiabilidad correlacional de las variables, confirmando la fiabilidad de los instrumentos con coeficientes superiores a 0.7 (González y Burgos, 2022; Tuapanta, 2017). Para la validación de la relación entre las variables de estudio, se aplicó una prueba no paramétrica como el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, siendo la más apropiada para muestras menores a 50 individuos, según las pruebas de normalidad que arrojaron un índice de distribución no normal. Los resultados de la prueba de hipótesis general con un valor de ( $r = 0.532$ ) y como indicador del sig. ( $p = 0.003$ ), revelaron una correlación positiva moderada y significativa entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral, coincidiendo con los hallazgos de investigaciones previas (Zurita, 2022; González y Burgos, 2022). Estos datos fortalecen la hipótesis de que la comunicación asertiva influye significativamente en la percepción de bienestar laboral entre los colaboradores de la Clínica del Riñón “Renal Centro S.A”- El Carmen.

### **Hallazgos de la investigación**

El instrumento aplicado abordó siete dimensiones: Asertividad social, defensa de los derechos, fluidez comunicativa organizacional, resolución de conflictos, bienestar personal, bienestar socioafectivo y bienestar ocupacional; las cuales se presentan a continuación mediante gráficos:

En el Gráfico 1 se analiza la dimensión de asertividad social en tres aspectos clave: respeto y cordialidad, expresión respetuosa y confianza para plantear inquietudes. En la primera afirmación, el 58,62% de los participantes indica que “siempre” percibe un ambiente de respeto y cordialidad, mientras que el 31,03% señala “casi siempre” y un 10,34% “ocasionalmente”. Esto refleja una percepción mayoritariamente positiva, aunque existe un pequeño grupo que no lo experimenta de forma constante.

En la segunda afirmación, sobre la capacidad de expresarse de manera respetuosa evitando actitudes represivas, el 62,07% responde “siempre” y el 20,69% “casi siempre”, lo que evidencia un alto nivel de asertividad en la interacción. Sin embargo, un 6,90% se ubica en “ocasionalmente” y otro 6,90% en “casi nunca”, lo que indica que aún hay casos donde la comunicación no es completamente efectiva.

En la tercera afirmación, relacionada con la confianza para acudir al jefe inmediato, el 55,17% responde “siempre” y el 37,93%

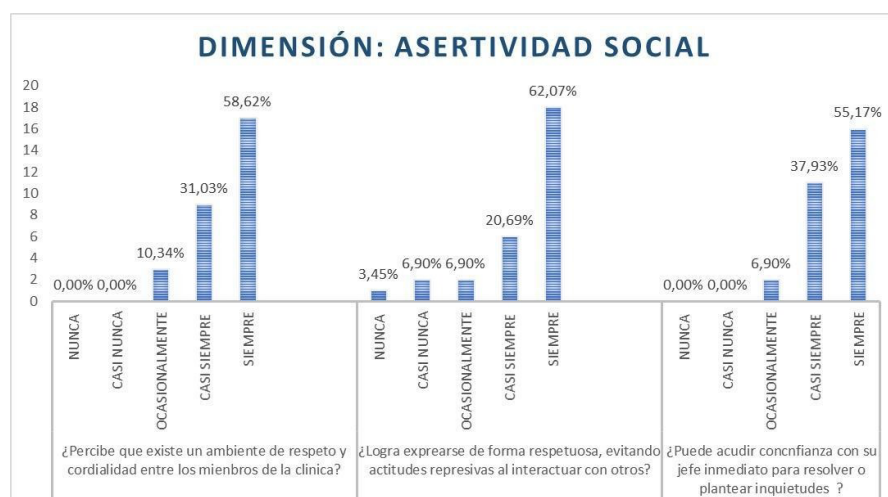


“casi siempre”, mostrando una tendencia positiva hacia la apertura y la resolución de inquietudes. No obstante, un 6,90% indica “ocasionalmente”, lo que sugiere que no todos los colaboradores perciben la misma accesibilidad.

Estos resultados reflejan un clima organizacional favorable en términos de respeto, comunicación y confianza, aunque persisten áreas de mejora para garantizar que todos los miembros experimenten estas condiciones de manera uniforme. Esto es relevante porque la asertividad social está directamente vinculada con la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento, factores críticos para la estabilidad organizacional.

Gráfico 1.

Dimensión: Asertividad Social



Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

Por su parte, el Gráfico 2, presenta la dimensión defensa de los derechos en tres aspectos clave: seguridad para expresar derechos, comodidad para rechazar peticiones poco razonables y capacidad de manifestarse de manera asertiva frente a decisiones injustas.

En la primera afirmación, el 62,07% de los participantes indica que “siempre” se siente seguro expresando sus derechos individuales en el entorno laboral, mientras que el 34,48% señala “casi siempre” y solo un 3,45% “ocasionalmente”. Esto refleja un alto nivel de confianza para ejercer derechos, lo que es positivo para la cultura organizacional.

En la segunda afirmación, sobre sentirse cómodo rechazando peticiones laborales poco razonables, los resultados son más dispersos: 37,93% responde “siempre”, 34,48% “casi siempre” y 24,14% “ocasionalmente”, mientras que un 3,45% indica “siempre” con menor frecuencia. Esto sugiere que, aunque la mayoría

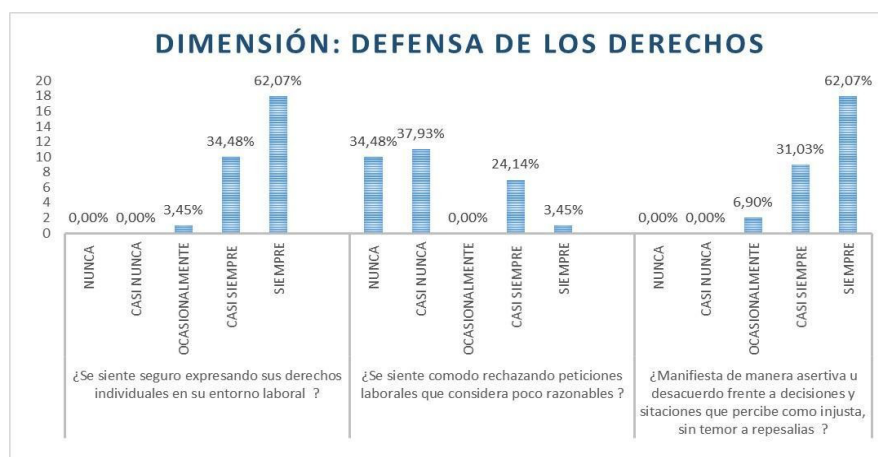
se siente respaldada, existe un grupo significativo que no logra ejercer esta defensa con total seguridad, lo que puede generar riesgos de sobrecarga laboral o estrés.

En la tercera afirmación, relacionada con manifestarse de manera asertiva frente a decisiones injustas sin temor a represalias, el 62,07% responde “siempre” y el 31,03% “casi siempre”, lo que indica una percepción positiva de la libertad de expresión y la protección frente a represalias. Sin embargo, un 6,90% señala “ocasionalmente”, lo que evidencia que aún hay casos donde persiste cierta inseguridad.

En conjunto, los resultados reflejan que la organización promueve un entorno favorable para la defensa de derechos, aunque persisten áreas de mejora en la capacidad para rechazar peticiones poco razonables. Esto es relevante porque la percepción de justicia y la posibilidad de actuar sin temor están directamente relacionadas con la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento.

Gráfico 2.

Dimensión: Defensa de los derechos



Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

En el Gráfico 3, se muestran dos aspectos clave de la dimensión de fluidez comunicativa organizacional. En la primera afirmación, sobre si la comunicación entre superiores y el equipo de trabajo es fluida y transparente, el 62,07% de los participantes respondió “siempre”, mientras que el 24,14% indicó “casi siempre” y el 13,79% “ocasionalmente”. Esto evidencia una percepción mayoritariamente positiva, aunque existe un pequeño grupo que no percibe la comunicación como constante, lo que puede afectar la coordinación y la motivación.

En la segunda afirmación, relacionada con recibir información clara y oportuna sobre procedimientos y cambios, los resultados son menos favorables: el 44,83% respondió “casi nunca” y el 41,38% “nunca”, lo que indica una deficiencia significativa en la comunicación interna. Solo el 10,34% señaló “casi siempre” y un 3,45% “siempre”, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores no recibe información suficiente para adaptarse a cambios organizacionales.

En conjunto, los datos muestran una contradicción: aunque la comunicación interpersonal parece ser fluida, la transmisión de información formal sobre procedimientos es deficiente. Esto puede generar incertidumbre, desmotivación y aumentar el riesgo de errores operativos. La falta de información clara también puede impactar la retención del personal, ya que la transparencia es un factor clave para la confianza organizacional.

Gráfico 3.

Dimensión: Fluidez comunicativa organizacional



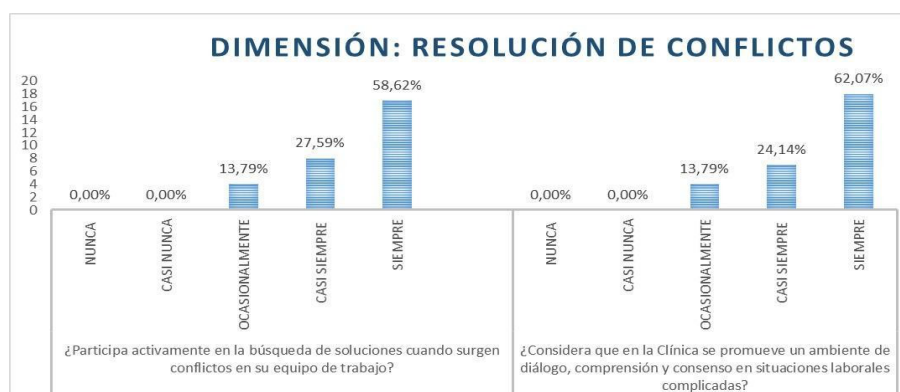
Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

El Gráfico 4, presenta la dimensión de resolución de conflictos en dos aspectos: participación activa en la búsqueda de soluciones y promoción de un ambiente de diálogo y consenso. En la primera afirmación, el 58,62% de los participantes indica que “siempre” participa en la resolución de conflictos, mientras que el 27,59% señala “casi siempre” y el 13,79% “ocasionalmente”. Esto evidencia una actitud proactiva predominante, aunque existe un grupo que no se involucra de manera constante, lo que puede afectar la efectividad del trabajo en equipo.

En la segunda afirmación, el 62,07% considera que “siempre” se promueve un ambiente de diálogo y comprensión, seguido por un 24,14% que indica “casi siempre” y un 13,79% “ocasionalmente”. Estos resultados sugieren que la organización mantiene un clima favorable para la gestión de conflictos, aunque persisten áreas de mejora para garantizar que todos los colaboradores perciban este ambiente de manera uniforme.

En conjunto, los datos muestran una tendencia positiva hacia la resolución colaborativa de conflictos, lo que contribuye a la cohesión del equipo y a la reducción de tensiones laborales. Sin embargo, la presencia de respuestas ocasionales indica que se deben reforzar las estrategias de comunicación y mediación para asegurar que la totalidad del personal participe activamente y perciba un entorno de diálogo permanente.

Gráfico 4.  
Dimensión: Resolución de conflictos



Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

El Gráfico 5, muestra la dimensión de bienestar personal en cuatro aspectos clave. En la primera afirmación, el 62,07% de los participantes indica que la institución “siempre” busca que el empleado se desempeñe con ética, responsabilidad y compromiso, mientras que el 31,03% señala “casi siempre” y solo un 6,90% “ocasionalmente”. Esto refleja una percepción muy positiva sobre los valores organizacionales.

En la segunda afirmación, sobre acciones para procurar salud integral y calidad de vida, el 51,72% responde “siempre” y el 31,03% “ocasionalmente”, pero se observa un 10,34% en “casi siempre” y un 6,90% en “casi nunca”, lo que indica que, aunque la mayoría percibe esfuerzos en bienestar, existe un grupo que no lo experimenta de manera consistente.

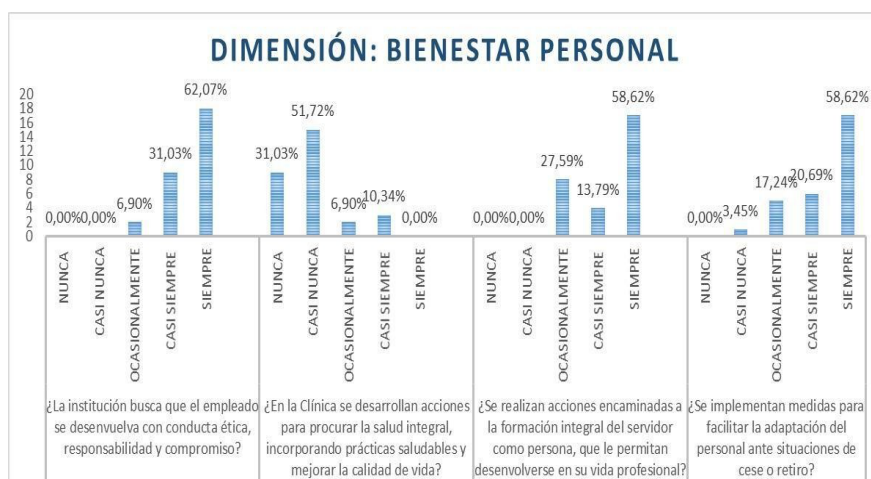
En la tercera afirmación, relacionada con acciones para la formación integral del trabajador, el 58,62% indica “siempre” y el 27,59% “casi siempre”, mientras que el 13,79% responde “ocasionalmente”. Esto evidencia una tendencia favorable, pero también señala que hay oportunidades para fortalecer programas de desarrollo profesional.

Finalmente, en la cuarta afirmación, sobre medidas para facilitar la adaptación ante cese o retiro, el 58,62% responde “siempre” y el 20,69% “casi siempre”, aunque un 17,24% indica

“ocasionalmente” y un 3,45% “casi nunca”. Esto sugiere que, aunque la mayoría percibe apoyo en procesos de transición, aún hay margen para mejorar la cobertura y efectividad de estas medidas.

En conjunto, los resultados reflejan un compromiso organizacional significativo con el bienestar personal, especialmente en aspectos éticos y de formación. Sin embargo, las respuestas dispersas en salud integral y adaptación ante retiro indican áreas críticas que requieren políticas más inclusivas y sostenibles para garantizar que todos los colaboradores se beneficien de manera equitativa.

Gráfico 5.  
Dimensión: Bienestar personal



Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

El análisis en el Gráfico 6, muestra la dimensión de bienestar socioafectivo en tres aspectos. En la primera afirmación, el 51,72% de los participantes indica “nunca” y el 37,93% “casi nunca” respecto a la preocupación institucional por desarrollar régimen de pensiones y riesgo laboral, lo que evidencia una clara ausencia de políticas en este ámbito. Solo un 6,90% señala “casi siempre” y un 3,45% “ocasionalmente”, mostrando que este aspecto es una debilidad significativa.

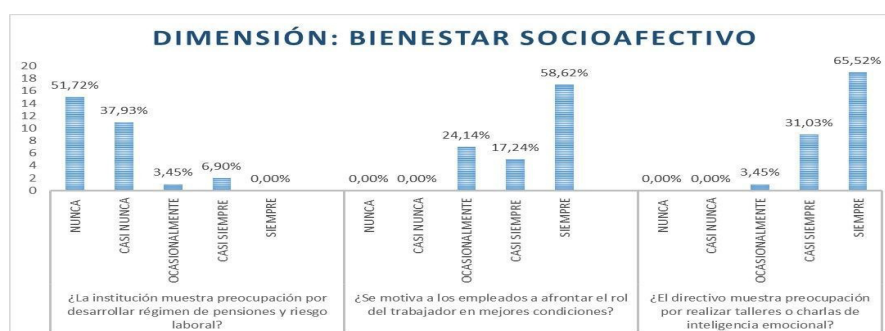
En la segunda afirmación, la tendencia positiva hacia la motivación se confirma con un 58,62% que responde “siempre” y un 17,24% “casi siempre”, aunque el 24,14% indica “ocasionalmente”, lo que sugiere que no todos los empleados perciben condiciones óptimas para afrontar su rol laboral. Esto implica que, aunque la mayoría se siente respaldada, existe un grupo que requiere mayor atención para garantizar igualdad en las condiciones de trabajo.

En la tercera afirmación, sobre la preocupación directiva por realizar talleres o charlas de inteligencia emocional, el 65,52% responde “siempre” y el 31,03% “casi siempre”, lo que refleja un compromiso significativo con el bienestar socioafectivo. Solo un 3,45% indica “ocasionalmente”, lo que confirma que estas acciones son frecuentes y bien percibidas por la mayoría.

En conjunto, los resultados muestran fortalezas en la promoción de inteligencia emocional y en la motivación para mejorar las condiciones laborales, pero evidencian una debilidad crítica en la gestión de pensiones y riesgos laborales, donde más del 89% percibe ausencia de preocupación institucional. Esto puede impactar la percepción de seguridad y estabilidad, influyendo en la satisfacción y la retención del personal. Para lograr un bienestar socioafectivo integral, la organización debe equilibrar sus esfuerzos, fortaleciendo las políticas de protección social sin descuidar las acciones orientadas al desarrollo emocional y motivacional.

Gráfico 6.

Dimensión: Bienestar socioafectivo



Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

A continuación, el Gráfico 7 analiza la dimensión de bienestar ocupacional en tres aspectos clave. En la primera afirmación, sobre la existencia de políticas de incentivos para reconocer la labor destacada del personal, el 48,28% de los participantes responde “siempre” y el 24,14% “casi siempre”, lo que indica una percepción positiva, aunque un 17,24% señala “ocasionalmente” y un 6,90% “casi nunca”, evidenciando que no todos perciben estas políticas de manera uniforme.

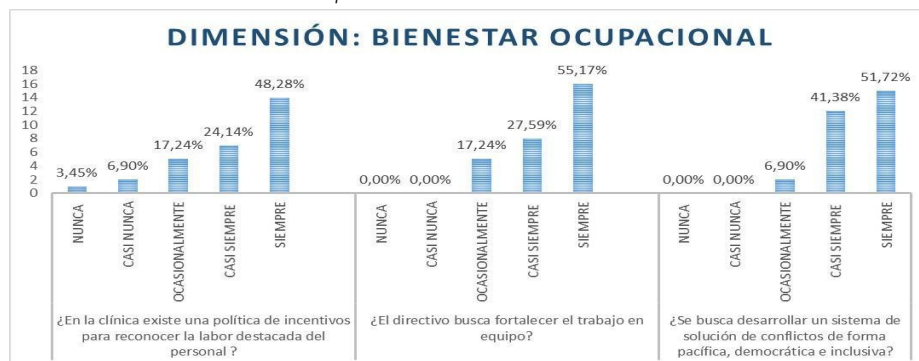
En la segunda afirmación, relacionada con el fortalecimiento del trabajo en equipo, el 55,17% indica “siempre” y el 27,59% “casi siempre”, mientras que el 17,24% responde “ocasionalmente”. Esto refleja que la mayoría percibe un esfuerzo directivo por fomentar la colaboración, aunque existe un grupo que considera que estas acciones son insuficientes.

En la tercera afirmación, sobre el desarrollo de sistemas para la solución pacífica, democrática e inclusiva de conflictos, el 51,72% responde “siempre” y el 41,38% “casi siempre”, lo que muestra una tendencia muy favorable hacia la gestión participativa de conflictos. Solo un 6,90% indica “ocasionalmente”, lo que sugiere que estas prácticas están bien implementadas, aunque no son percibidas por todos.

En conjunto, los resultados evidencian un clima organizacional orientado al bienestar ocupacional, con fortalezas en el trabajo en equipo y la resolución inclusiva de conflictos. Sin embargo, la percepción menos uniforme sobre las políticas de incentivos indica un área de mejora que podría impactar directamente en la motivación y la retención del personal. Garantizar la equidad en el reconocimiento y reforzar las prácticas colaborativas contribuirá a consolidar un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

Gráfico 7.

Dimensión: Bienestar ocupacional



Fuente: Basurto y Espinoza (2024)

La investigación muestra una clara relación entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral. A través del instrumento aplicado, los trabajadores señalaron áreas de mejora en algunos aspectos como la claridad informativa y en las acciones de salud integral. Estos resultados se sustentan en la idea de que una comunicación fluida y respetuosa contribuye al bienestar laboral, lo cual, a su vez, impacta directamente en el desempeño organizacional.

A esto se suma, que la similitud entre la información de la investigación realizada, demostró una firmeza importante. Estudios relevantes, como los de Lesmes et al. (2020), Ullauri et al. (2024) y Correa (2019), han señalado que la comunicación asertiva es de mucha importancia en la obtención de un bienestar laboral. Asimismo, en análisis como los de Cañas y Hernández (2019) y Ortiz (2020) se ha demostrado que la relación entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral es de calidad, sin embargo, no solo afirman ciertos conocimientos, sino que también ayudan



a mejorar en la vida laboral de los empleados tanto de la institución en cuestión y en empresas similares.

De este modo, la obtención de estos hallazgos, ayuda a comprender que el vínculo entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral fue respaldado mediante la revisión de la literatura y la aplicación del método científico para el presente estudio. En congruencia, los datos obtenidos permiten sugerir que en instituciones de salud privadas como la Clínica del Riñón “Renal Centro S.A.” El Carmen, les convendría ejecutar mejores tácticas sobre la comunicación asertiva para que se presente un bienestar laboral propicio para la empresa.

En relación a lo anteriormente expuesto y con base a las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada, se detectaron ciertas áreas críticas y aspectos a mejorar en la gestión de la comunicación asertiva y su impacto en el bienestar laboral de los empleados de la Clínica del Riñón “Renal Center S.A.”. Entre las principales deficiencias, se destaca la falta de canales de comunicación efectivos, ausencia de políticas de incentivos y promoción de un entorno de trabajo equitativo, donde cada colaborador pueda sentirse valorado y se fomente el diálogo respetuoso

### **Limitaciones de la investigación**

No obstante, el presente estudio también enfrentó algunas limitaciones para su desarrollo. En primera instancia, la delimitación de la muestra, al ser de tamaño reducido, aunque facilitó la toma de datos, restringió la generalización de los resultados, cuya representatividad también se vio afectada por la aplicación del muestreo por conveniencia y los sesgos que este método introdujo. A su vez, el tiempo destinado para la recolección y análisis de datos fue limitado, lo que imposibilitó la aplicación de herramientas estadísticas de mayor profundidad. Con estas consideraciones, es recomendable que investigaciones posteriores aborden tales barreras, ampliando la muestra y aplicando diseños longitudinales más completos para evaluar la evolución de la relación entre las variables a lo largo del tiempo.

### **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta exploración, se cumplió con lo planteado en el objetivo principal. Por ello, el centro de esta investigación fue determinar la relación existente entre la comunicación asertiva y el bienestar laboral en el contexto de la Clínica del Riñón “Renal Centro S.A.” - El Carmen. A través de la aplicación del cuestionario, se consiguió obtener una



visión mucho más completa y detallada de la interacción entre las variables.

Por tanto, es recomendable que la Clínica implemente acciones preventivas encaminadas hacia la reducción de la falla comunicacional entre el alto mando y sus subordinados, a fin de generar un clima laboral armonioso, a través del desarrollo de programas integrales de inteligencia emocional, capacitaciones periódicas en habilidades comunicativas, talleres de resolución de conflictos, dinámicas de integración y convivencia, la creación de un manual de buenas prácticas que regule el comportamiento en el lugar de trabajo, entre otros aspectos claves para lograr la fidelización de los empleados y disminuir la tasa de rotación.

Las consideraciones de implementación de estas sugerencias, requieren del compromiso y trabajo conjunto de todos los miembros de la Clínica, desde los directivos hasta cada uno de los diferentes departamentos, con especial colaboración del área de Psicología, para emprender iniciativas pertinentes, de la mano de los recursos humanos y financieros que sean necesarios y, ante desafíos como la resistencia al cambio o limitaciones presupuestarias que podrían dificultar la implementación de estrategias. A pesar de los obstáculos, son claros los beneficios que derivarán de la mejora del ambiente laboral y el aumento de la satisfacción y el desempeño de los trabajadores.

Es recomendable que, futuras investigaciones repliquen este modelo con mayor profundidad en las dimensiones inherentes a la comunicación asertiva y las que tengan alto impacto en el bienestar laboral. Que además de extraer datos cuantitativos, indaguen un poco más sobre las percepciones y experiencias de cada empleado, para proporcionar una justificación más amplia de las situaciones que verdaderamente marcan una correlación entre ambas variables y no solamente un coeficiente numérico. También sería conveniente analizar aspectos sociodemográficos más específicos como la edad, género, experiencia laboral, años de antigüedad en la empresa, cargo y a qué departamento pertenecen, con la finalidad de obtener mayor exactitud y veracidad en los resultados.

En definitiva, esta investigación y sus resultados responden efectivamente a la interrogante planteada inicialmente. Se ha demostrado que la comunicación asertiva sí repercute en el bienestar laboral y es clave para mejorarlo, porque mientras más alto sea el nivel de comunicación asertiva, mayor será el bienestar de los trabajadores. Como consecuencia de lo mencionado, los hallazgos reafirman la importancia de priorizar estrategias que fomenten un entorno laboral saludable y productivo, a través de la promoción de la fluidez y transparencia comunicacional.

## Referencias

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana OGMIOS*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Agui, A. (2020). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(4), 203-212. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9339630>
- Arrieta, E., Cabarcas, M., y Rodríguez, C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Revista Adgnosis*, 8(8), 73-90. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163680009/>
- Basurto, M., Espinoza, K. (2024). Comunicación asertiva y el bienestar laboral de los trabajadores de la Clínica del Riñón "Renal Centro S.A"- El Carmen. Examen complejo para la obtención del grado de Magister en Gestión del Talento Humano. UNEMI Postgrados.
- Bernal, A., Cañarte, C., Macías, T., y Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(4), 682-695. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482994>
- Cáceres, L., Acevedo, J., Barrios, V., Romero, L., Pérez, A., y Contreras, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista Investig. Salud Univ. Boyacá*, 10(1), 94-111. <https://doi.org/10.24267/23897325.742>
- Cañas, D., y Hernández, J. (2019). Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143-165. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936>
- Correa, S. C. (2019). Análisis del bienestar laboral en los trabajadores de una empresa del rubro retail del Distrito el Agustino 2019 [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <http://hdl.handle.net/11537/23500>
- Farías, L., Espinoza, C., y Mora, N. (2020). Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de secretariado ejecutivo. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 486-495. <https://n9.cl/z4bvz>
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Dunod et Pinat.
- González, A., y Burgos, S. (2022). Comunicación asertiva y bienestar laboral en la empresa Urbano Express Perú S.A. Trujillo, 2022. [Tesis de Licenciatura], Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/10440>

- Hernández, C. y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Revista Científica del Instituto Nacional de Salud ALERTA*, 2(1), 75-79. <https://www.redalyc.org/pdf/7622/762279683009.pdf>
- Lesmes, A. K., Barrientos, E. J. y Cordero, M. C. (2020). Comunicación Asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 147-153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mayorga, R., Monroy, A., Hernández, J., Roldan, A., y Reyes, S. (2021). Programa SPSS. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 10(21), 282-284. <https://doi.org/10.29057/icsa.v10i19.7761>
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas "Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo"*. McGraw-Hill Interamericana.
- Mejía, J., Díaz, E., y Fuentes, L. (2021). *Descripción de población, muestra y muestreo*. Metodología de la Investigación en Enfermería. Elementos para elaborar un proyecto de investigación. Ediciones La Biblioteca. <https://n9.cl/zgyca>
- Neill, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Editorial UTMACH.
- Ortíz De Agui, M., Villar, E., y Llanos De Tarazona, M. (2021). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huamalíes. *Gaceta Científica*, 7(1), 37-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9339637>
- Ortíz, H. (2020). Comunicación asertiva y bienestar laboral en los docentes de la Escuela de Infantería del Ejército - 2019. [Tesis de doctorado], Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/506f2397-d3f2-4060-8e91-782b4933ba98>
- Osada, J. y Carrillo, J. (2021). Estudios "descriptivos correlacionales": ¿término correcto?. *Revista Médica de Chile*, 149(9), 1382-1384. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872021000901383>
- Robinson, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-146. <https://revistas.unisanitas.edu.co/index.php/rms/article/view/368>
- Tuapanta, J., Duque, M. y Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mktDescubre*, (12), 37 - 48. <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

- Ullaauri, M., Benítez, K., Zambrano, K, P., y Gálvez, K. E. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 745-759. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.18>
- Zurita, V. (2022). Comunicación asertiva y bienestar laboral en docentes y administrativos del nivel primario de una institución educativa pública Huancabamba - Piura. [Tesis de Maestría], Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/101750>



## **CAPÍTULO IV**

## CAPÍTULO IV

# Motivación y desempeño laboral en el contexto empresarial

Victoria del Rocío Clavijo Rosero

amoretaa2@unemi.edu.ec

Joselyn Liseth Carrasco Yunga

erobalinom@unemi.edu.ec

## Introducción

¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral de los empleados? En una organización uno de los factores claves que decide el éxito es el desempeño de sus empleados, ya que esto conlleva a la motivación que los empleados experimentan en su entorno laboral. En este estudio se analiza la motivación y cómo ésta impacta en el desempeño de los empleados; considerando aspectos como el compromiso, la creatividad, el manejo del estrés, y por qué es esencial para la empresa Poligráfica generar un ambiente que fomente la motivación interna.

Bajo el contexto de la motivación y el desempeño, según Zapata et al., (2023) la motivación representa el deseo de querer esforzarse con el propósito de alcanzar las metas planteadas por la organización y esto va vinculado a satisfacer ciertas necesidades individuales. Mientras que Chagray et al., (2020) plantean que el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar

y desarrollar el trabajo en la brevedad posible, con la disminución de esfuerzo y con mayor calidad, estando en coordinación con la evaluación, la cual se verá reflejado como resultado en su desarrollo. Así mismo Rios (2021) logró determinar que existe una relación positiva significativa y de efecto grande entre la motivación laboral y el desempeño laboral.

Con base en lo anterior, el objetivo de trabajo de investigación fue identificar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, aplicando factores que influyen en el desempeño de los empleados para ser gestionados por la empresa y mantener altos niveles de motivación, incluyendo aspectos como el aumento del ausentismo, la rotación de personal, la baja productividad, el deterioro del clima laboral y el impacto social para la empresa, de esta manera ejecutar estrategias para mejorar la motivación y el desempeño en la empresa poligráfica. En tal sentido, la estructura de la investigación se planteó en tres fases fundamentales: En primer lugar, la identificación de las variables, segundo lugar la implementación de una metodología de investigación y tercer lugar el análisis de los datos recabados para extraer conclusiones.

### **Motivación y desempeño laboral**

La variable independiente motivación, en la actualidad, se ha vuelto un tema muy relevante dentro del entorno laboral, donde los colaboradores se enfrentan diariamente a diferentes desafíos y exigencias; siendo esto un factor a considerar dentro de la organización. En otras palabras, la motivación es la base fundamental del éxito de toda empresa para lograr que sus empleados sientan que los objetivos de la empresa se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas (Romero, 2023).

Asimismo, Guido et al., (2024) indica que la motivación de los colaboradores es importante para que desarrolle eficientemente sus actividades; les otorga las herramientas necesarias para que cumplan con sus requerimientos; es relevante que las organizaciones apliquen distintas estrategias para mantener motivados a sus colaboradores. Es así como la motivación puede ser un instrumento de gran valor para desarrollar felicidad en el ambiente laboral, buscando la funcionalidad del capital humano (Olivera et al., (2021)

En paralelo la variable dependiente a variable dependiente “desempeño laboral” puede definir la sostenibilidad, la productividad y la innovación de una empresa en un mundo cada vez más competitivo. El desempeño con el pasar del tiempo se ha transformado en la base fundamental para lograr alcanzar el



éxito organizacional. Es así como Olivera et al., (2021) indican que el desempeño laboral es la capacidad que posee la persona para producir, crear, fabricar, terminar los labores en menor tiempo posible, así mismo es capaz de reducir el esfuerzo y brindar mayor calidad. Desde la visión de González & Vilchez (2021), la expectativa del desempeño laboral es definida como la manera en que el trabajador conlleva sus labores y los superiores brindan impacto con valor relativo de los subordinados dentro de la institución. Cabe recalcar que tanto las actitudes positivas de los trabajadores como las habilidades que estos desarrollan junto a sus relaciones laborales son factores que crean un mejor desempeño laboral (Cuba & Cuba, 2023).

La interrelación entre la incidencia de la motivación laboral y el desempeño laboral se convierte en un motor fundamental para el crecimiento y la competitividad de las organizaciones. Según Zapata et al., (2023) la motivación con relación al desempeño laboral va tomando gran importancia en las organizaciones, muchas de ellas se mueven mediante su fuerza laboral siendo un pilar fundamental y vital para su productividad y rentabilidad. Del mismo modo Ruiz et al., (2023) consideran que la motivación recobra un valor alto en los diferentes aspectos de la vida, por lo tanto, es importante pensar en las consecuencias que esto podría generar en el desempeño laboral. Adicional se debe tener en cuenta que los trabajadores puedan distinguir su esfuerzo de manera positiva, obteniendo como consecuencia bonificaciones que les incentiven a realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Desde el punto de vista de las teorías fundamentales, sobre la motivación Maslow (1991) en la teoría de las necesidades, se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades en la vida cotidiana. La motivación se define varias veces como pilar fundamental para impulsar a las personas en lograr sus objetivos. Con relación al rendimiento laboral o desempeño Campbell et al, (1996) muestra que el desempeño puede definirse de manera integral, considerando cuatro perspectivas: 1) conductual, porque se evidencia en las actividades o funciones de las personas; 2) episódico, hace referencia a los estándares de actividad planteados por cada persona; 3) evaluable, porque puede ser valorado de manera positiva como negativa; 4) multidimensional, ya que se estudian varios factores determinantes tanto como directos como indirectos.

## Abordaje metodológico

Para abordar esta investigación utilizo un enfoque experimental cuantitativo, considerando que tiene como objetivo determinar si existe una relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral en los trabajadores (Ruiz et al., 2023); se consideró la metodología de tipo descriptivo y correlacional (Brito et al., 2020); En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación, mientras que en la correlación se mide el grado de relación entre las variables de una población estudiada (Hernández et al., 2014). El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, lo que nos permitirá obtener datos objetivos y generales que sustenten el análisis y permitan extraer conclusiones sobre la motivación en el desempeño de los colaboradores de Poligráfica.

En este estudio, se determinó obtener datos primarios a través de la recopilación directa de información de los empleados. Esta elección se basa en analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral; por lo tanto, es necesario obtener datos que midan directamente ambas variables en el contexto real de los empleados. Los datos primarios permiten una mayor personalización en la recolección de información, lo que asegura que los mismos sean relevantes para las preguntas de investigación planteadas; es decir, aquellos que se recolectan para un proyecto concreto, tal vez a través de un estudio de campo (Roque, 2022). Esto es importante porque las condiciones de motivación y desempeño en los trabajadores pueden variar con el tiempo y estar sujetas a cambios organizacionales.

La población del estudio está constituida por los 30 empleados del área de producción de Poligráfica, al momento de realizar la investigación los 30 trabajadores se encontraban desempeñando sus funciones en las diversas áreas de producción. López (2004) define la población como la agrupación de las personas u objetos que se desea estudiar o conocer durante una investigación. Se determinó utilizar un muestreo no probabilístico por conveniencia a los 30 trabajadores del área de producción; ya que este muestreo es adecuado para este estudio porque permite un acceso rápido y sencillo a los datos, especialmente en un entorno organizacional donde los empleados pueden estar ocupados y con horarios variables, este método permite obtener una visión general y significativa de la relación entre motivación y desempeño.

Como herramienta de recolección de datos se empleó la encuesta. Herrero (2021) dice que este instrumento se utiliza para conocer el estado de credibilidad sobre un tema en concreto y

que adicional se concreta y se desarrollan una serie de preguntas a una distintiva muestra que represente la población seleccionada, cuyas respuestas interfieran en los valores de la población seleccionada en su conjunto.

El instrumento fue aplicado a través de Google Forms, y los datos colectados se procesaron mediante el programa SPSS versión 2.5 (Ramírez et al., 2023); y el programa Excel para procesar. La utilización de la herramienta SPSS no solo contribuye a la validez y confiabilidad del estudio, sino que también aportó un respaldo metodológico sólido a los resultados obtenidos, asegurando que sean tanto rigurosos como relevantes para la toma de decisiones en la empresa.

Para asegurar la confiabilidad de la encuesta, el Alfa de Cronbach se empleó como medida de consistencia interna. Este coeficiente estadístico es útil para evaluar hasta qué punto los ítems del cuestionario que miden la misma variable están relacionados entre sí. Al respecto Roco et al., (2024) expresan que, si se considera un nivel de confianza del 95 %, el intervalo en este caso estaría entre 0,575 y 0,698. Al usar el Alfa de Cronbach, es posible validar que las preguntas relacionadas con motivación y desempeño tienen coherencia y son consistentes en la medición.

## Hallazgos revelados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, es importante considerar que la escala Likert empleada en el instrumento de recolección, fue la siguiente: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Neutral, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

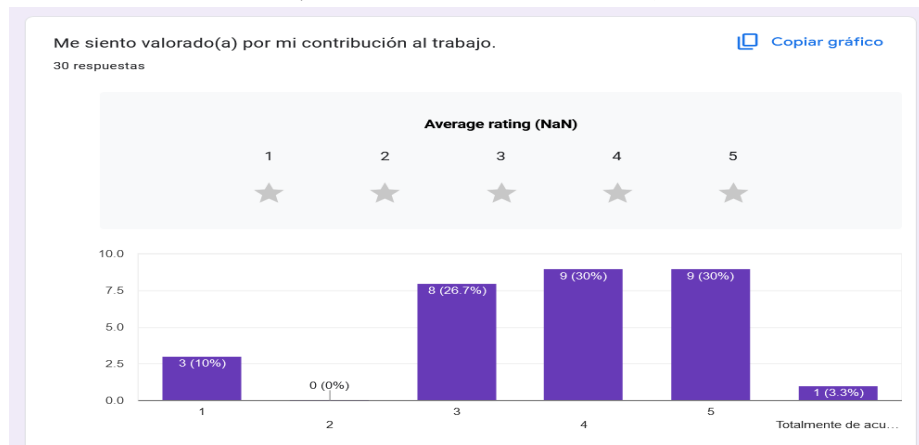
Con relación a la pregunta: Me siento valorado(a) por mi contribución al trabajo, el Gráfico 1, indica que el 10% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una falta de reconocimiento en algunos casos. No hubo respuestas en “en desacuerdo” (2), mientras que el 26,7% se posiciona en “neutral” (3), evidenciando una proporción significativa de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 30% en “de acuerdo” (4) y otro 30% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3,3% se encuentra en el extremo positivo máximo.

Este patrón sugiere que, aunque la mayoría percibe cierto nivel de valoración, existe un grupo relevante que no se siente plenamente reconocido, lo que puede impactar la motivación y el compromiso organizacional. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala

áreas de mejora en las políticas de reconocimiento. Implementar estrategias más consistentes y visibles para valorar el aporte individual podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer el sentido de pertenencia, lo que a su vez contribuye a la satisfacción laboral y la retención del talento.

Gráfico 1.

*Me siento valorado(a) por mi contribución al trabajo*

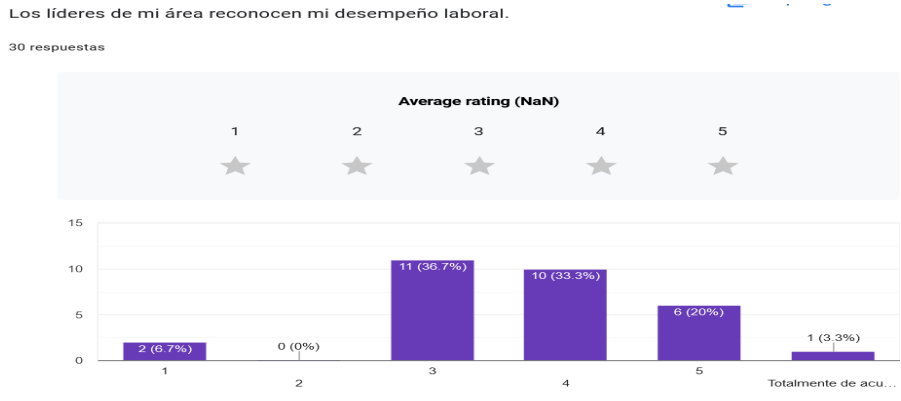


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Al tratar la pregunta: Los líderes de mi área reconocen mi desempeño laboral, los resultados presentes en el Gráfico 2, indican que el 6.7% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una falta de reconocimiento en algunos casos. No hubo respuestas en “en desacuerdo” (2), mientras que el 36.7% se posiciona en “neutral” (3), evidenciando una proporción significativa de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 33.3% en “de acuerdo” (4) y el 20% en “totalmente de acuerdo” (5).

Los resultados indican que, aunque la mayoría percibe cierto nivel de valoración, existe un grupo relevante que no se siente plenamente reconocido, lo que puede impactar la motivación y el compromiso organizacional. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala áreas de mejora en las políticas de reconocimiento. Implementar estrategias más consistentes y visibles para valorar el aporte individual podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer el sentido de pertenencia, lo que a su vez contribuye a la satisfacción laboral y la retención del talento.

Gráfico 2.  
Reconocimiento del desempeño laboral del líder



Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Frente a la pregunta: Tengo claras oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, la tendencia de las respuestas (Gráfico 3) señalan que el 6.7% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción limitada sobre las oportunidades de desarrollo profesional. Un 3.3% se posiciona en “en desacuerdo” (2), mientras que el 20% se encuentra en “neutral” (3), evidenciando una proporción relevante de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 36.7% en “de acuerdo” (4) y el 30% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

Aunque la mayoría percibe cierto nivel de claridad en las oportunidades de desarrollo, existe un grupo significativo que no lo tiene completamente definido, lo que puede impactar la motivación y la planificación de carrera. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala áreas de mejora en la comunicación y gestión de planes de desarrollo. Implementar estrategias más claras y visibles para informar sobre rutas de crecimiento profesional podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer el compromiso, contribuyendo a la retención del talento y la satisfacción laboral.

Gráfico 3.  
Oportunidades de desarrollo profesional

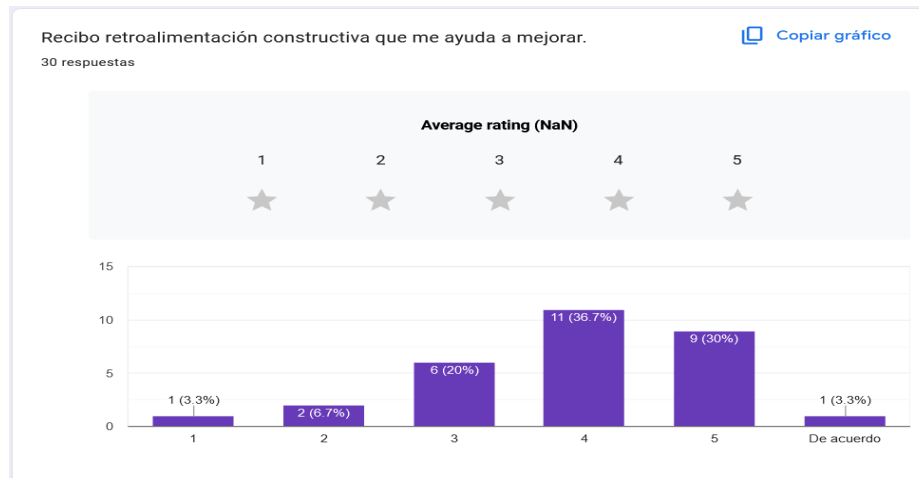


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Al indagar sobre: Recibo retroalimentación constructiva que me ayuda a mejorar. Los resultados mostrados en el Gráfico 4, muestran que el 3.3% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción mínima de retroalimentación constructiva. Un 6.7% se posiciona en “en desacuerdo” (2), mientras que el 20% se encuentra en “neutral” (3), evidenciando una proporción relevante de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 36.7% en “de acuerdo” (4) y el 30% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo.

Los datos revelan que, aunque la mayoría percibe cierto nivel de retroalimentación útil, existe un grupo significativo que no la recibe de manera efectiva, lo que puede impactar la mejora continua y el desarrollo profesional. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala áreas de mejora en la implementación de procesos de feedback. Fortalecer la cultura de retroalimentación mediante prácticas más frecuentes, claras y orientadas al desarrollo podría reducir la percepción ambivalente y aumentar la efectividad del aprendizaje, contribuyendo a la motivación y el desempeño general.

Gráfico 4.  
Retroalimentación constructiva

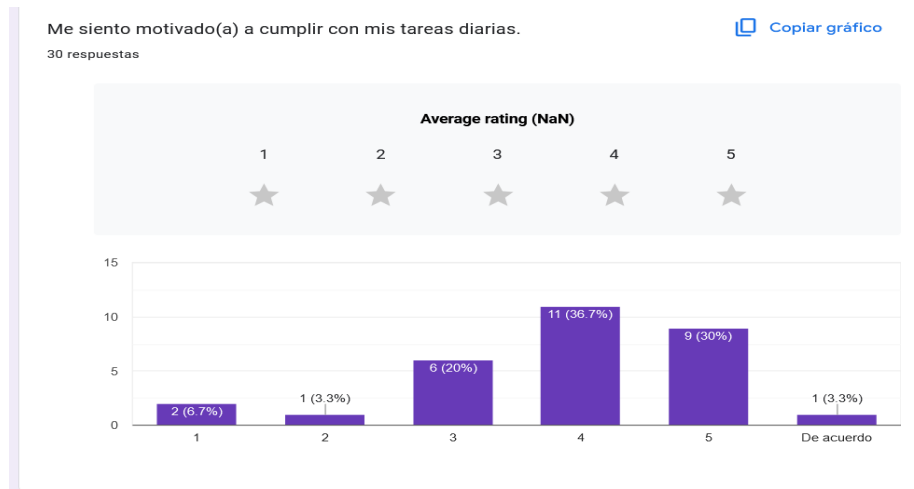


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Cuando se preguntó: Me siento motivado (a) a cumplir con mis tareas diarias, los datos en el Gráfico 5 señalan que, el 6.7% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción limitada de motivación para cumplir con las tareas diarias. Un 3.3% se posiciona en “en desacuerdo” (2), mientras que el 20% se encuentra en “neutral” (3), evidenciando una proporción relevante de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 36.7% en “de acuerdo” (4) y el 30% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

Este patrón sugiere que, aunque la mayoría percibe cierto nivel de motivación, existe un grupo significativo que no se siente completamente comprometido, lo que puede impactar la productividad y el clima laboral. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala áreas de mejora en las estrategias de motivación. Implementar acciones más consistentes, como programas de reconocimiento, incentivos y comunicación efectiva, podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer el compromiso, contribuyendo a la satisfacción laboral y la retención del talento.

Gráfico 5.  
Motivación frente a la tarea



Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

A la pregunta: El ambiente laboral me permite trabajar de manera cómoda y efectiva, los resultados representados en el Gráfico 6, revela que el 6.7% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción limitada sobre la comodidad y efectividad del ambiente laboral. No hubo respuestas en “en desacuerdo” (2), mientras que el 26.7% se posiciona en “neutral” (3), evidenciando una proporción significativa de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 26.7% en “de acuerdo” (4) y el 36.7% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

Se puede evidenciar, que aunque la mayoría percibe un ambiente laboral favorable, existe un grupo relevante que no se siente plenamente cómodo ni efectivo, lo que puede impactar la productividad y el bienestar organizacional. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base sólida, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala áreas de mejora en la gestión del clima laboral. Implementar estrategias orientadas a fortalecer la ergonomía, la comunicación y la colaboración podría reducir la percepción ambivalente y aumentar la satisfacción, contribuyendo a la motivación y la retención del talento.



Gráfico 6.  
Condiciones del ambiente laboral

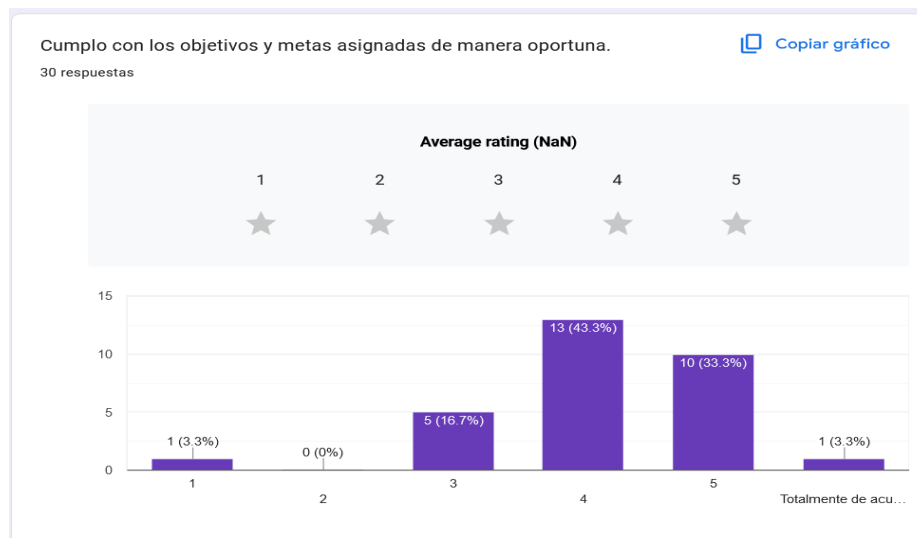


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Los entrevistados, ante la pregunta: Cumpro con los objetivos y metas asignadas de manera oportuna, inclinaron sus respuestas (Gráfico 7) de la siguiente manera: el 3.3% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción mínima sobre el cumplimiento oportuno de objetivos y metas. No hubo respuestas en “en desacuerdo” (2), mientras que el 16.7% se posiciona en “neutral” (3), evidenciando una proporción menor de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 43.3% en “de acuerdo” (4) y el 33.3% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

La mayoría percibe un alto nivel de cumplimiento oportuno, lo que es un indicador positivo para la productividad y la eficiencia organizacional. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y mínimamente negativas señala que aún existe margen para reforzar la claridad en la asignación de metas y el seguimiento de resultados. Implementar estrategias que incluyan retroalimentación continua, herramientas de planificación y reconocimiento por el logro oportuno podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer la cultura de responsabilidad, contribuyendo a la mejora del desempeño y la satisfacción laboral.

Gráfico 7.  
Cumplimiento de objetivos y metas

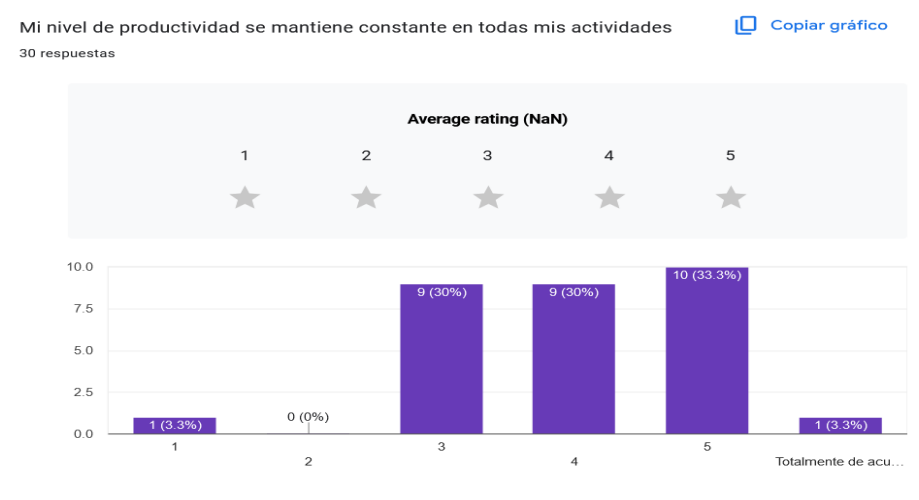


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Frente a la interrogante: Mi nivel de productividad se mantiene constante en todas mis actividades, los resultados presentes en el Gráfico 8, indican que el 3.3% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción mínima sobre la constancia en el nivel de productividad. No hubo respuestas en “en desacuerdo” (2), mientras que el 30% se posiciona en “neutral” (3), evidenciando una proporción significativa de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 30% en “de acuerdo” (4) y el 33.3% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

Si bien, la mayoría percibe un nivel de productividad estable, existe un grupo relevante que no lo mantiene de manera constante, lo que puede impactar la eficiencia y el cumplimiento de objetivos. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y mínimamente negativas señala áreas de mejora en la gestión de carga laboral y motivación. Implementar estrategias que incluyan planificación efectiva, seguimiento de desempeño y apoyo en la gestión del tiempo podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer la consistencia productiva, contribuyendo a la mejora del rendimiento y la satisfacción laboral.

Gráfico 8.  
Estabilidad del nivel de productividad

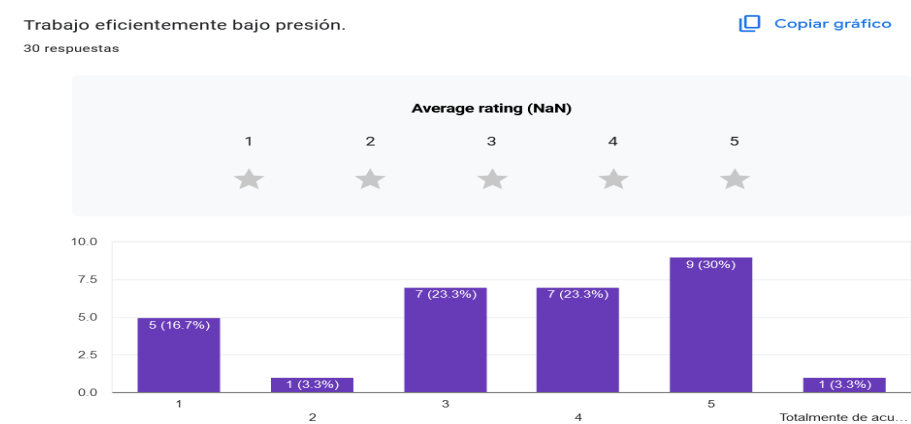


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Cuando se preguntó: Trabajo eficientemente bajo presión, las respuestas en el Gráfico 9, señalan que el 16.7% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción limitada sobre la eficiencia al trabajar bajo presión. Un 3.3% se posiciona en “en desacuerdo” (2), mientras que el 23.3% se encuentra en “neutral” (3), evidenciando una proporción significativa de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 23.3% en “de acuerdo” (4) y el 30% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

La mayoría percibe cierto nivel de eficiencia bajo presión, existe un grupo relevante que no se siente cómodo en estas condiciones, lo que puede impactar la productividad y la calidad del trabajo en situaciones críticas. La alta proporción en las categorías positivas indica que la organización cuenta con una base favorable, pero la presencia de respuestas neutrales y negativas señala áreas de mejora en la gestión del estrés y la preparación para escenarios de alta demanda. Implementar estrategias como capacitación en manejo del tiempo, técnicas de resiliencia y apoyo emocional podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer la capacidad de respuesta, contribuyendo a la estabilidad del desempeño y la satisfacción laboral.

Gráfico 9.  
Trabajo eficiente bajo presión



Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

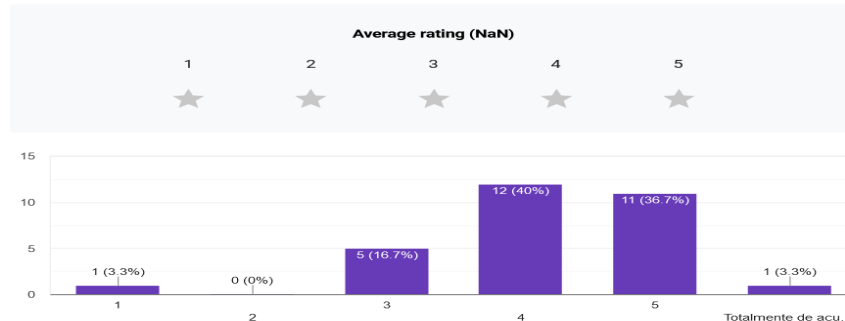
Ante la interrogante: Me esfuerzo por mejorar la calidad de mi trabajo día a día, las respuestas presentes en el Gráfico 10, muestran que el 3.3% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción mínima sobre el esfuerzo por mejorar la calidad del trabajo diario. No hubo respuestas en “en desacuerdo” (2), mientras que el 16.7% se posiciona en “neutral” (3), evidenciando una proporción menor de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 40% en “de acuerdo” (4) y el 36.7% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

Este patrón sugiere que la mayoría percibe un alto nivel de compromiso con la mejora continua, lo que es un indicador positivo para la calidad y la productividad organizacional. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y mínimamente negativas señala que aún existe margen para reforzar la cultura de excelencia y la motivación individual. Implementar estrategias que incluyan reconocimiento por mejoras, capacitación en buenas prácticas y retroalimentación orientada a la calidad podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer el compromiso, contribuyendo a la mejora del desempeño y la satisfacción laboral.

Gráfico 10.  
Calidad del trabajo

Me esfuerzo por mejorar la calidad de mi trabajo día a día.  
30 respuestas

 Copiar gráfico



Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Con respecto a la pregunta: Identifico y resuelvo problemas laborales de manera oportuna, los resultados del Gráfico 11, muestra que el 3.3% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción mínima sobre la capacidad para identificar y resolver problemas laborales de manera oportuna. Un 3.3% adicional se posiciona en “en desacuerdo” (2), mientras que el 10% se encuentra en “neutral” (3), evidenciando una proporción menor de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 40% en “de acuerdo” (4) y otro 40% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

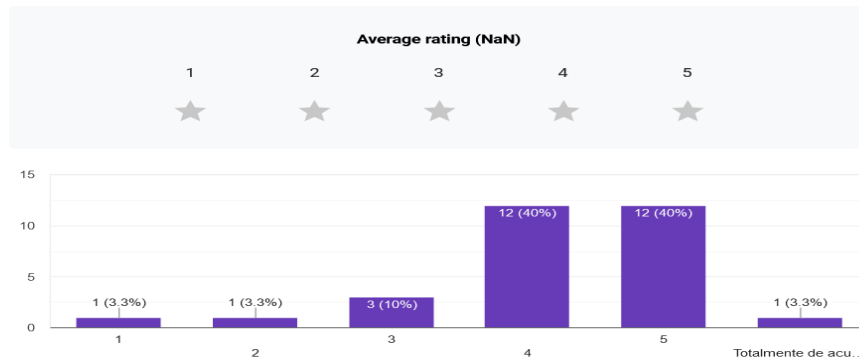
La tendencia revela que la mayoría percibe un alto nivel de efectividad en la resolución de problemas, lo que es un indicador positivo para la agilidad y la eficiencia organizacional. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y mínimamente negativas señala que aún existe margen para reforzar la capacidad de respuesta ante situaciones críticas. Implementar estrategias como capacitación en resolución de conflictos, herramientas para análisis de problemas y procesos claros de toma de decisiones podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer la proactividad, contribuyendo a la mejora del desempeño y la satisfacción laboral.

Gráfico 11.  
Identifico y resuelvo problemas laborales

Identifico y resuelvo problemas laborales de manera oportuna.

30 respuestas

 Copiar gráfico

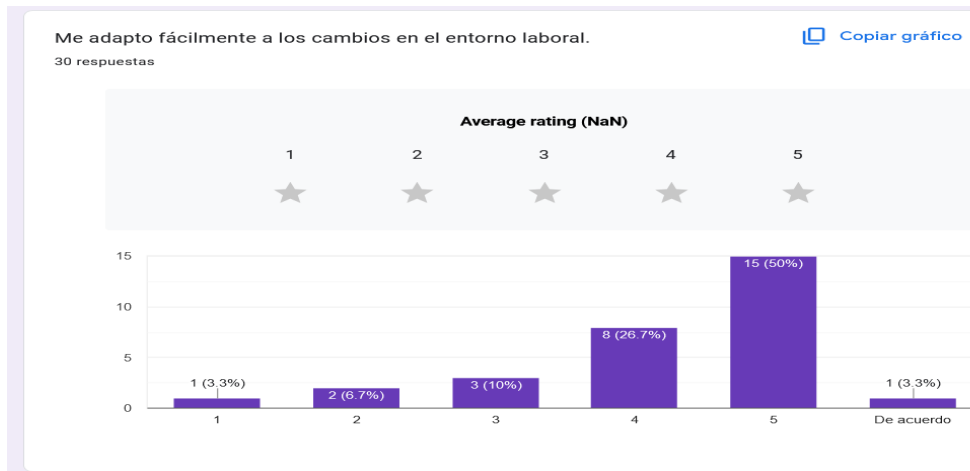


Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

Los resultados a la pregunta: Me adapto fácilmente a los cambios en el entorno laboral indican, según datos del Gráfico 12, que el 3.3% de los participantes se ubica en la categoría más baja (1), lo que refleja una percepción mínima sobre la facilidad para adaptarse a cambios en el entorno laboral. Un 6.7% adicional se posiciona en “en desacuerdo” (2), mientras que el 10% se encuentra en “neutral” (3), evidenciando una proporción menor de colaboradores con percepción ambivalente. Las categorías más altas concentran el 26.7% en “de acuerdo” (4) y el 50% en “totalmente de acuerdo” (5), mientras que solo el 3.3% adicional aparece en el extremo positivo máximo según el gráfico.

Las tendencias sugieren que la mayoría percibe una alta capacidad de adaptación, lo que es un indicador positivo para la resiliencia organizacional y la gestión del cambio. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y negativas señala que aún existe margen para reforzar la preparación ante transformaciones en procesos, tecnología o estructura. Implementar estrategias como comunicación clara sobre cambios, programas de capacitación y acompañamiento en la transición podría reducir la percepción ambivalente y fortalecer la flexibilidad, contribuyendo a la estabilidad del desempeño y la satisfacción laboral.

Gráfico 12.  
Adaptación a los cambios del entorno



Fuente: Clavijo y Carrasco (2024)

El análisis global de los resultados evidencia la relación entre la motivación laboral y el desempeño de los empleados, corroborando los planteamientos de Zapata et al., (2023), Cuba & Cuba, (2023), Olivera et al., (2021), Olivera et al., (2021), Guido et al., (2024), así como los postulados de Maslow (1991 y Campbell et al., (1996). En general, se observa una tendencia favorable en la percepción de los colaboradores hacia aspectos relacionados con el clima organizacional, la motivación y la adaptación al cambio, aunque se identifican áreas críticas que requieren intervención. La distribución de respuestas muestra predominio en las categorías superiores de la escala, lo que indica una base positiva en la organización. Sin embargo, la presencia recurrente de respuestas neutrales y mínimamente negativas revela ambivalencia en dimensiones clave.

Los hallazgos sugieren que el reconocimiento del desempeño y la claridad en las oportunidades de desarrollo profesional no son percibidos de manera uniforme, lo que puede limitar el compromiso y la planificación de carrera. Investigaciones previas señalan que la falta de mecanismos claros de reconocimiento afecta la motivación y la permanencia del talento (Malleville & Beliera, 2020). Asimismo, los procesos de retroalimentación y las estrategias motivacionales presentan inconsistencias que podrían impactar la productividad sostenida (Ortiz et al., 2024). De acuerdo con Pedraza et al., (2020), generar un entorno de trabajo positivo facilita la cooperación y reduce la rotación de personal.

El cumplimiento oportuno de metas constituye una fortaleza, mientras que la constancia en la productividad y la eficiencia bajo presión se configuran como áreas vulnerables, asociadas a factores de estrés y gestión del tiempo. Por otro lado, la alta capacidad de adaptación al cambio y el compromiso con la calidad del trabajo reflejan resiliencia organizacional y disposición hacia la mejora continua, en ese sentido la gestión oportuna y eficiente es clave para la estabilidad y mantenimiento de las organizaciones (Sánchez et al., 2023)

La organización presenta un perfil con fortalezas en resiliencia, orientación a resultados y calidad, pero requiere reforzar mecanismos de reconocimiento, comunicación sobre desarrollo profesional, retroalimentación efectiva y estrategias para la gestión del estrés. La implementación de políticas integrales que incluyan programas de motivación, capacitación en resiliencia y procesos claros de feedback contribuirá a reducir la ambivalencia, fortalecer el sentido de pertenencia y optimizar la satisfacción laboral, impactando positivamente en la retención del talento y la eficiencia global. En ese aspecto se requiere un liderazgo transformador capaz de sostener a los trabajadores en los procesos de cambio, a decir de Obolensky (2014), mientras más complejo es el contexto menor es la necesidad de liderazgos tradicionales. A ello es importante sumar el trabajo colaborativo (Huaire, et al., 2025) como base para la motivación y desempeño.

### **A modo de conclusiones**

En definitiva, se puede concluir que se cumple con el objetivo presentado inicialmente y se afirma que la motivación laboral representa un papel fundamental en el desempeño de los empleados de Poligráfica. La recopilación de datos obtenida mediante encuestas y debidamente analizadas con herramientas estadísticas como SPSS demuestra una correlación positiva significativa entre estas dos variables. Ello indica que, a medida que los niveles de motivación de los empleados aumentan, también lo hace su desempeño laboral, lo cual se traduce en mayor productividad, mejor calidad en el trabajo y un ambiente laboral más favorable.

Por otra parte, los resultados muestran que las estrategias orientadas a promover un entorno de trabajo motivador, como el reconocimiento del esfuerzo, el establecimiento de metas claras y la provisión de recursos adecuados, contribuyen directamente a mejorar la percepción de los empleados sobre su trabajo. Siendo así que factores como el ausentismo y la rotación de personal día a día disminuyen, mientras que el compromiso organizacional se fortalece. Estos aspectos son cruciales en un entorno competitivo



como el de Poligráfica, donde el capital humano representa un pilar esencial para la sostenibilidad y el crecimiento.

En el análisis se evidenció que el manejo adecuado de factores como el estrés laboral y la creación de espacios de comunicación abierta son determinantes para potenciar el desempeño. Los empleados que sienten que sus inquietudes son escuchadas y valoradas desarrollan una mayor resiliencia frente a los desafíos y están más dispuestos a asumir responsabilidades adicionales. Este aspecto refuerza la necesidad de implementar políticas que promuevan un liderazgo empático y una cultura organizacional inclusiva, donde los trabajadores se sientan valorados y motivados para alcanzar tanto sus metas personales como las organizacionales.

En suma, el estudio refleja que la motivación laboral no solo influye directamente en el desempeño de los empleados, sino que también tiene un impacto significativo en la dinámica organizacional. Los resultados obtenidos destacan la importancia de implementar estrategias integrales que consideren las necesidades y expectativas de los colaboradores para garantizar su motivación y, en consecuencia, su óptimo desempeño. Para Poligráfica, esto representa una oportunidad estratégica para consolidar su posición en el mercado a través de un equipo comprometido y altamente productivo.

## Referencias

- Chagray, N., Ramos, S., Nery, A., Maguiña, R. & Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*. Vol.11, (2), 21-29. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/3297/4324>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D., (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Campbell, J., Gasser, M., & Oswald, F.L (1996). *The substantive nature of job performance variability*. In Murphy K, (Ed). Individual differences and behavior in organizations. Jose-Bass.
- Clavijo, V., Carrasco, J. (2024). *La motivación laboral y el desempeño laboral en la empresa Poligráfica S. A*. Examen complejo para la obtención del grado de Magíster en Gestión del Talento Humano. UNEMI Postgrados.
- Cuba, E. L., & Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8, 342-357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- González, W. & Vilchez, R., (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, 51, 54-74. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/html/>
- Guido, J. E., Carbonell, Z. M., Cruz, N. M. P.-D. L., & Alva, M. A. (2024). Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9, 228-237. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687>
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Editores: McGraw Hill.
- Herrero, L. (2021). Modelo predictivo para la selección de técnica de medición de la opinión pública. *The Anáhuac journal*, 21(2), 50-77. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26902021000200050&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26902021000200050&script=sci_abstract)
- Huairé, E. J., Mori, M. del P., Herrera, A. M., Chiri, P. C., Merino, C., & Chans, G. M. (2025). La producción científica universitaria: desafíos para la generación de conocimientos y la práctica educativa. *Revista Digi-tal de Investigación en Docencia Universitaria*, 19(1), 1-13 <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v19n1/2223-2516-ridu-19-01-e1951.pdf>

- Leon, S., Aburto, J. J., Moreno, F. M., Hinostroza, D. A., & Tello, D. A. (2023). Motivación y productividad laboral en colaboradores de una cooperativa de ahorro y crédito de la selva central—Perú. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1-9. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.21>
- López, P. L. (2004). Población, Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Malleville, S., & Beliera, A.. (2020). El lugar del reconocimiento en el trabajo de enfermería. Repensando el concepto de precarización laboral. *Estudios del trabajo*, (59), 49-51. <https://n9.cl/ppcay>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Diaz de Santos
- Obolensky, N. (2014). *Liderazgo adaptativo complejo: Aceptar la paradoja y la incertidumbre*. Routledge.
- Olivera, Y., Leyva, L. & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>.
- Ortiz, K. M., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., & Mora, O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmacéuticas de Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(12), 1412-1430. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.32>
- Pedraza, N. A., Álvarez, L. M., & Cruz, I. R. (2020). La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 476-492. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-597>
- Ramírez, L., Rodríguez, C., Barrón, J. M., & Cuevas, H. (2023). Factores predominantes que influyen en el indicador de rendimiento académico en los universitarios in situ. *Acta universitaria*, 33. 1-15. <https://doi.org/10.15174/au.2023.3878>
- Rios, M. G. (2021). Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Conecta Retail S. A., Chimbote 2021. [Tesis de grado] Universidad Cesar Vallejo. <https://n9.cl/q1cjf>
- Roco, Á., Flores, S. V., Olguin, M., & Maureira, N., (2024). Alpha de cronbach y su intervalo de confianza. *Nutrición Hospitalaria*, 41(1), 270-271. <https://doi.org/10.20960/nh.04961>
- Romero, N.J. (2023). Motivación en trabajadores administrativos como componente esencial de los acuerdos de convivencia en la UNES. Prohominum. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 84-94. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0209>

- Roque, R. V. (2022). La enseñanza de la estadística para la investigación: Algunas recomendaciones reflexionadas desde la praxis. *Revista Educación*, 46(2), 646-656. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i2.47569>
- Ruiz, E., Salazar, J. F. & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). 1-16. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Sánchez, Y. D., Villafuerte, C. A., Flores, J. A., & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Zapata, Z., Napán, A. & Meza, R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCSA*, 10(2), 20-31..<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.02.020>



## **CAPÍTULO V**

# **Cuestión de género en el Ecuador: Participación laboral y brecha salarial 2015-2020**

Paola Janeth Tamayo Arellano

## **Introducción**

La cuestión de género en el ámbito laboral constituye un problema estructural que persiste en las sociedades contemporáneas, afectando la equidad y la justicia social. En el contexto ecuatoriano, las desigualdades de género se manifiestan en dos dimensiones críticas: la participación laboral y la brecha salarial entre hombres y mujeres. A pesar de los avances normativos y las políticas orientadas a la igualdad, los datos evidencian que las mujeres continúan enfrentando barreras significativas para acceder a empleos formales, posiciones de liderazgo y remuneraciones equitativas. Estas limitaciones no solo responden a factores económicos, sino también a condicionantes culturales y sociales que perpetúan la segregación ocupacional y la sobrecarga de trabajo no remunerado.

La revisión de indicadores oficiales y estudios académicos permite identificar patrones persistentes, como la concentración femenina en sectores de baja remuneración y alta informalidad, así como la existencia de brechas salariales que oscilan entre el 15% y el 20% en el periodo 2015-2020. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2024 la tasa de empleo adecuado fue del 41% para hombres y apenas del 28% para mujeres, lo que refleja una marcada desigualdad en el acceso a trabajos formales y bien remunerados (INEC, 2024).

Estudios académicos confirman que la informalidad afecta a más del 50% de la población activa, siendo las mujeres las más vulnerables, especialmente en sectores como comercio y servicios, donde la falta de protección social perpetúa la precariedad (Cevallos & Pazmiño, 2024). Además, investigaciones recientes señalan que la brecha salarial por género en Ecuador, aunque se ha reducido en los últimos años, sigue siendo significativa, alcanzando valores cercanos al 16% cuando se consideran ingresos laborales totales (Serrano, 2025). Estos hallazgos evidencian que la igualdad formal no se traduce en igualdad real, lo que plantea la necesidad de intervenciones estructurales orientadas a reducir la segregación ocupacional y garantizar condiciones equitativas. Estos hallazgos evidencian que la igualdad formal no se traduce en igualdad real, lo que plantea la necesidad de intervenciones estructurales.

Este artículo se orienta a examinar la evolución de la participación laboral femenina y la brecha salarial en Ecuador durante el quinquenio 2015-2020, considerando factores asociados como la distribución del trabajo doméstico, la informalidad y las políticas públicas vigentes. El propósito es ofrecer un análisis crítico que contribuya a la formulación de propuestas integrales para reducir las desigualdades de género en el ámbito laboral, fortaleciendo la inclusión y la justicia social en el país. Pues tal como plantean Quiroz et al., (2023), la atención a las desigualdades de género resulta esencial debido a su influencia significativa en la estructura social, el desempeño económico y el progreso del desarrollo humano.

### **Desigualdad estructural base de estudio de género**

El principio de igualdad política propuesto por Dahl (2008) constituye la esencia misma de la democracia, ya que esta no puede existir sin derechos e instituciones capaces de garantizar y fomentar la igualdad tanto en el ámbito social como político. De este modo, la igualdad política se convierte en una condición



indispensable para la democracia; en consecuencia, aquellas desigualdades sociales que cuestionan o socavan dicho principio terminan debilitando a los Estados democráticos (Dahl, 2002). Partiendo históricamente de que las desigualdades sociales siempre han marcado el desenvolvimiento de la sociedad tocada por el capitalismo, el conservadurismo y por supuesto el liderazgo del patriarcado en el mundo, diremos que la cuestión de género en lo laboral también ha estado atravesada por estas desigualdades tanto en oportunidades para las mujeres, como en sesgos de brecha salarial.

Un sin número de bibliografía se encuentra en Latinoamérica y en el mundo acerca de temáticas de género y demás, donde hay autores que identifican claramente las desigualdades y buscan equipararlas, y otros quienes desean eliminar cualquier intención de búsqueda de equidad en lo concerniente a género en el mundo. Se puede ver que: La participación laboral femenina en Ecuador ha aumentado, pero las mujeres siguen enfrentando dificultades para ingresar u obtener puestos de liderazgo y toma de decisiones (CEPAL, 2019). La falta o escases de igualdad de género en el Ecuador también se muestra en la distribución del trabajo no remunerado, con mujeres asumiendo una mayor carga de responsabilidades domésticas y de cuidado (INEC, 2020).

Esta investigación se enfoca en las oportunidades del sexo femenino en el mercado laboral en el Ecuador y en la revisión de las brechas salariales entre hombres y mujeres en los años antes mencionados.

### **Intervención en el sector laboral de la mujer en Ecuador**

Según investigaciones de la Unión Europea, reflejadas en el informe SESPAS del año 2014, la crisis económica provocó una feminización del mercado laboral, debido a un mayor aumento del desempleo masculino entre 2007 y 2012, eliminándose las diferencias por sexo en la tasa de paro para el año 2012 (Escribà & Fons, 2014). Esos resultados contrastan con la mayoría de estudios latinoamericanos, que enfatizan las persistentes desigualdades de género en el empleo, en ese sentido el artículo de investigación de Posso (2016) identificó mediante el análisis de encuestas de hogares, indicios de discriminación laboral hacia las mujeres, evidenciada en menores niveles salariales y diferencias en acceso al empleo, subempleo y formalidad. Se plantea que la implementación de normativas sobre igualdad salarial podría contribuir a disminuir estas brechas.

Investigación sobre brecha de género en los países miembros de la Alianza del Pacífico (grupo que incluye a Ecuador)

confirman que la desigualdad perdura, al encontrar que únicamente la participación económica femenina presenta una diferencia estadísticamente significativa en estos países respecto al resto de América Latina, aunque la participación política también muestra efectos relevantes (Vázquez et al., 2016)

Por otra parte, Báez & Gilas (2017), destacan que la reforma constitucional electoral mexicana de 2014 incorporó principios que facilitan la participación política de las mujeres, abriendo posibilidades para encauzar la paridad de género en la región.

Por lo tanto, resulta fundamental conocer los avances en Ecuador y examinar investigaciones de países cercanos, como el caso mexicano mencionado, sobre género y participación femenina entre 2015 y 2020, para alcanzar los objetivos de esta investigación.

### **Brechas salariales**

La revisión bibliográfica acerca de la brecha salarial en cuanto a género en el Ecuador arroja evidencia de que persisten las desigualdades en el mercado laboral, entre hombres y mujeres. Según el INEC, en 2020, las mujeres en Ecuador ganaban en promedio un 15% menos que los hombres en términos de ingresos laborales (INEC, 2020). Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que la brecha salarial en Ecuador se debe en parte a la segregación ocupacional y a la discriminación salarial directa e indirecta contra las mujeres (OIT, 2019). Mientras que la CEPAL destaca que la brecha salarial en la región, incluida Ecuador, persiste debido a factores como la menor participación laboral femenina en sectores mejor remunerados y la sobrecarga de trabajo no remunerado para las mujeres (CEPAL, 2019).

Dado lo anterior, las hipótesis que se plantean en este trabajo son:

- H1a. Las mujeres viven condiciones de desigualdad laboral en Ecuador
- H1b. La salarial se mantiene entre hombres y mujeres en el Ecuador 2015-2020

### **Enfoque metodológico**

Este trabajo de investigación es de carácter descriptivo/explicativo, pues busca analizar, describir y discutir la cuestión de género en Ecuador, específicamente la participación laboral y la brecha salarial entre hombres y mujeres durante el período 2015-2020. Se presenta una estructura clara y lógica, con una introducción

que muestra el tema y los objetivos, un desarrollo que analiza y discute los datos y estadísticas ya existentes, y una conclusión que resume los resultados y presenta recomendaciones.

La metodología utilizada en este ensayo es cuantitativa, en cuanto a que se basa en fuentes y datos confiables, como estadísticas oficiales, estudios académicos y políticas gubernamentales, lo que sugiere un enfoque cuantitativo. Sin embargo, la investigación también requiere un análisis y discusión críticos y profundos, considerando diferentes perspectivas y puntos de vista, lo que sugiere un enfoque cualitativo. El Diseño no experimental y longitudinal, pues requiere revisión de informes en instituciones públicas y bibliografía preexistente de un periodo específico de tiempo.

Se recolectan datos secundarios de género en el periodo 2015-2020 de las instituciones de más relevancia del país (estadísticas confiables) y Latinoamérica de no encontrar más datos acerca de Ecuador como, por ejemplo: INEC, OIT, CEPAL, entre otros.

Las variables para el estudio de la brecha salarial de género son los salarios y la variación en años de los mismos, comparando estos entre los que perciben hombres y mujeres en este periodo en Ecuador.

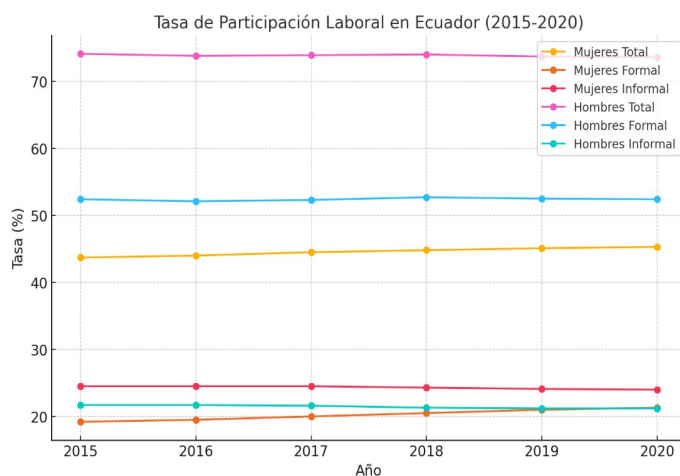
Cabe recalcar que se tomó en cuenta factores importantes para este estudio como: violencia de género, educación, salud, trabajo, participación política y laborar de la mujer, así como el rol del Estado en cuanto a políticas, programas y las leyes que promuevan la igualdad de género. No se dejará de discutir la conciencia social en cuanto a género en el país.

Este trabajo utiliza una metodología cuantitativa y cualitativa para analizar y discutir la cuestión de género en Ecuador. Se presenta una estructura clara y lógica que busca presentar una visión equilibrada y objetiva de la cuestión de género en Ecuador.

## **Hallazgos de la investigación**

De acuerdo con los datos del INEC (2020) mostrados en el Gráfico 1, la tasa de participación laboral femenina en Ecuador fue del 43.7% en 2015 y experimentó un leve incremento hasta el 45.3% en 2020, mientras que la tasa masculina se mantuvo mucho más alta, con 74.1% en 2015 y 73.6% en 2020 (INEC, 2021). Esto evidencia una brecha promedio de aproximadamente 29 puntos porcentuales durante el periodo analizado (Maldonado et al., 2023).

Gráfico 1.  
Tasa de participación laboral en Ecuador (2015-2020)

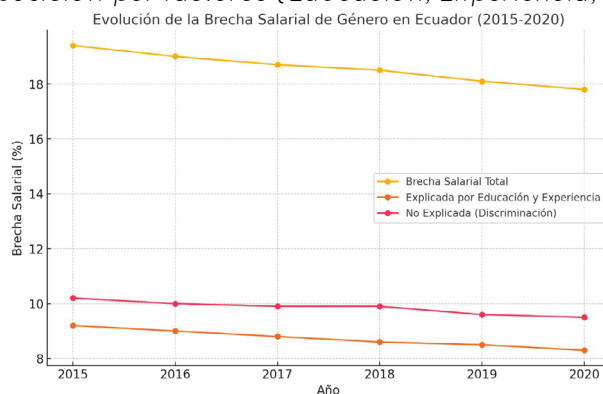


Fuente: Tamayo (2025).

Este diferencial ha permanecido estable a lo largo de los años debido a factores estructurales que limitan el acceso femenino a empleos formales. Mahé et al., (2022) documentan que el 56% de las mujeres ocupadas en Ecuador laboran en la informalidad, frente a un 39% de los hombres, reflejando la precariedad laboral femenina y la falta de acceso a seguridad social y beneficios laborales.

La evolución de la brecha salarial de género en Ecuador (Gráfico 2), medida como la diferencia en ingresos promedio entre hombres y mujeres, ha oscilado entre 15% y 20% en el periodo 2015- 2020, según Linthon & Méndez (2021). En 2015, el ingreso promedio de las mujeres fue un 19.4% inferior al de los hombres, disminuyendo ligeramente a un 17.8% en 2020.

Gráfico 2.  
Evolución de la brecha salarial de género (2015-2020) con descomposición por factores (Educación, Experiencia, Discriminación)



Fuente: Tamayo (2025).

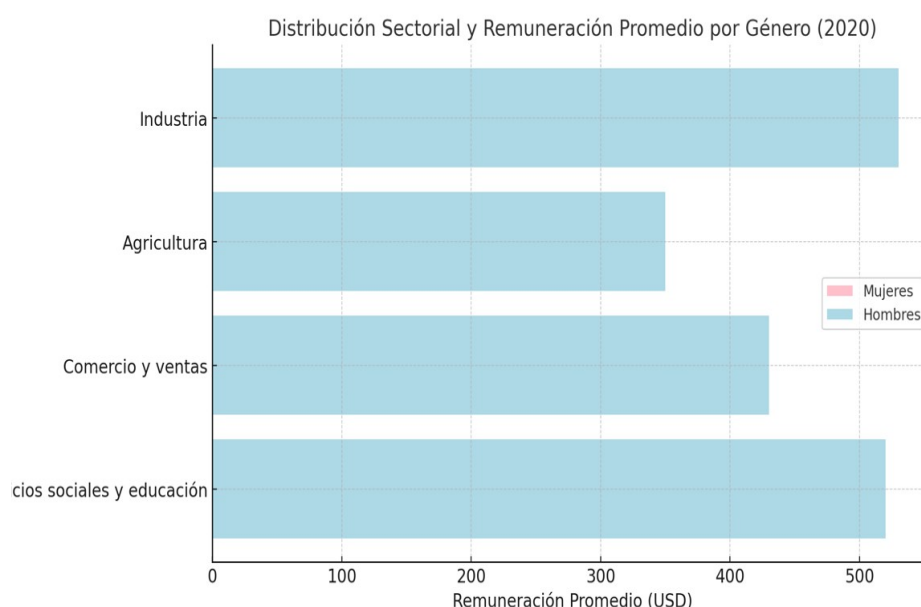
El estudio de Arreaga et al. (2024) confirma esta tendencia en el sector privado, donde la brecha salarial en actividades profesionales y técnicas se mantuvo en torno al 16% en 2023, indicando que la igualdad salarial progresa lentamente y que persisten barreras significativas. Parreño & Parreño (2024) en su estudio sobre Latacunga encontraron que en sectores como manufactura la brecha salarial puede superar el 25%, especialmente entre trabajadores con mayor nivel educativo.

El sector servicios es el principal empleador femenino en Ecuador, con el 61% de las mujeres ocupadas laborando en educación, salud, comercio y servicios personales (Uriguen et al., 2021). En contraste, la participación femenina en sectores como agricultura e industria es mucho menor, aproximadamente 19% y 15%, respectivamente (INEC, 2021).

Mahé et al. (2022) puntualizan que esta concentración sectorial en actividades de baja remuneración y alta informalidad limita las posibilidades de desarrollo profesional y salarial para las mujeres. El análisis sectorial de Linthon & Méndez (2021) revela que la brecha salarial más elevada se encuentra en sectores como finanzas, seguros y actividades profesionales, con una diferencia promedio del 22%. Sectores como agricultura, comercio y manufactura muestran brechas menores, alrededor del 12% al 15% (Gráfico 3).

Gráfico 3.

*Distribución sectorial y remuneración por género (2020)*

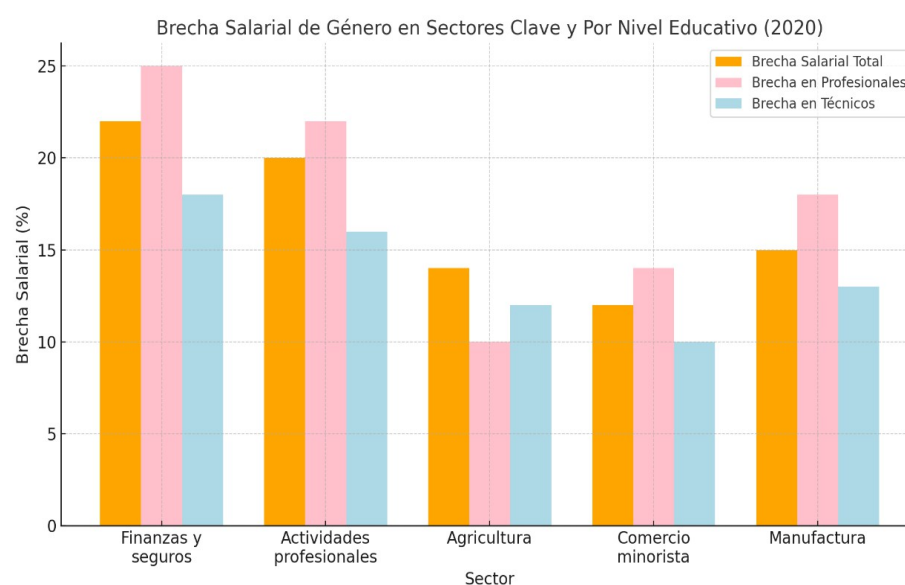


Fuente: Tamayo (2025).

Arreaga et al. (2024) evidencian que, en el sector privado, la brecha salarial para profesionales científicas y técnicas oscila entre 14% y 18%, demostrando que la desigualdad persiste incluso en trabajos de alta calificación (Gráfico 4). Caria & Yepez (2025) estiman que las mujeres dedican en promedio 28 horas semanales a tareas domésticas y de cuidado no remuneradas, comparado con 7.5 horas dedicadas por los hombres. Esta diferencia de casi cuatro veces limita la capacidad femenina para dedicarse a empleos formales o actividades de formación, afectando directamente su inserción y permanencia en el mercado laboral (Gráfico 5).

Gráfico 4.

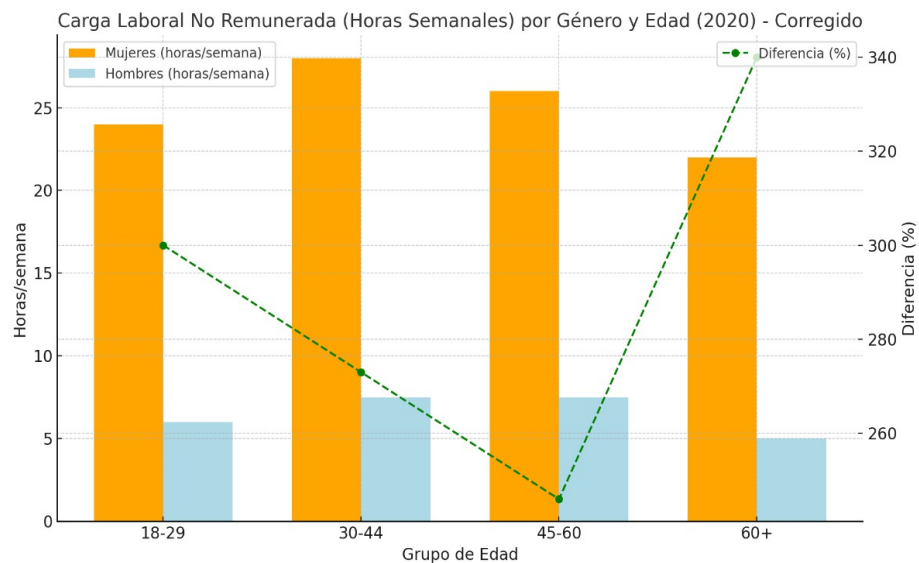
*Brecha Salarial de Género en Sectores Clave y Por Nivel Educativo (2020)*



Fuente: Tamayo (2025).

Gráfico 5.

*Carga Laboral No Remunerada (Horas Semanales) por Género y Edad (2020)*



Fuente: Tamayo (2025).

Pontarollo et al. (2023) señalan que esta carga no remunerada es uno de los principales factores que explican la baja participación femenina en sectores formales y su concentración en empleos de menor remuneración y menor tiempo de dedicación.

En suma, los resultados muestran que la participación de la mujer en el mercado laboral ecuatoriano sigue estando por debajo del hombre, así también se mantiene la diferencia o brecha en los salarios percibidos. En este sentido, coincide con los resultados de Zambrano et al., (2025) quienes encontraron que en el Ecuador permanecen las desigualdades de género, las cuales ameritan ser atendidas de manera perentoria, a través de políticas públicas y estrategias de impacto a nivel de la nación. Ruiz y Ruiz (2023) proponen la estrategia de auditorías de género en el caso de instituciones de educación superior, pero podría ser implementadas en otros sectores como modelo de evaluación organizacional. Por su parte, Molina, et al., (2025), encontraron que políticas de emprendimiento femenino, adaptadas a las realidades locales, puestas en ejecución en Ecuador, son muestras de mecanismos efectivos para minimizar las brechas y promover la inclusión.

## Conclusiones

El análisis de la participación laboral femenina y la brecha salarial en Ecuador durante el periodo 2015-2020 revela que, a pesar de algunos avances en la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, persisten desigualdades estructurales profundas que limitan la igualdad de género en el ámbito laboral.

En primer lugar, la tasa de participación laboral femenina se mantiene significativamente por debajo de la masculina, con una brecha cercana a los 29 puntos porcentuales. Esta diferencia responde a una combinación de factores culturales, sociales y económicos que restringen el acceso de las mujeres a empleos formales y bien remunerados. La alta incidencia de la informalidad en el empleo femenino evidencia la precarización laboral y la falta de protección social, aspectos que dificultan su desarrollo profesional y económico pleno.

Respecto a la brecha salarial, aunque se observa una ligera reducción en los últimos años, la diferencia de ingresos entre hombres y mujeres se mantiene en torno al 18%, con sectores especializados donde la disparidad supera el 20%. Esta desigualdad salarial no puede explicarse únicamente por diferencias en educación o experiencia, sino que está profundamente influenciada por la segregación ocupacional, la discriminación salarial y la persistencia de barreras culturales.

Además, la distribución sectorial de la fuerza laboral femenina concentra a las mujeres en sectores de servicios, comercio y educación, que suelen ofrecer menores salarios y mayor informalidad, limitando sus oportunidades de movilidad y ascenso profesional. Las brechas salariales también varían según el sector y la región, con zonas rurales donde la desigualdad es más aguda, evidenciando la necesidad de políticas diferenciadas que consideren estas particularidades territoriales.

Un factor determinante en la perpetuación de estas desigualdades es la sobrecarga de trabajo no remunerado que enfrentan las mujeres, con una dedicación semanal cuatro veces mayor a las labores domésticas y de cuidado que los hombres. Esta carga limita su disponibilidad para el empleo formal y su capacidad para invertir en capacitación y desarrollo profesional, creando un círculo vicioso que refuerza la brecha de género.

Para avanzar hacia una mayor equidad de género en el ámbito laboral, resulta imprescindible el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer el empleo formal con enfoque de género. Esto implica desarrollar programas que promuevan activamente la inserción laboral de las mujeres,



especialmente aquellas en contextos de vulnerabilidad, a través de incentivos como subsidios, beneficios tributarios y mecanismos de participación preferente. Del mismo modo, es necesario robustecer los sistemas de seguridad social y protección laboral, de modo que se reduzca la informalidad y se garantice el acceso a condiciones de trabajo dignas y sostenibles.

En paralelo, se debe priorizar la eliminación de la brecha salarial mediante la aplicación rigurosa de normativas que sancionen la discriminación salarial por razones de género. Este esfuerzo debe ir acompañado de una mayor transparencia en los esquemas de remuneración y de políticas que fomenten la formación técnica y profesional de mujeres en áreas estratégicas donde aún están subrepresentadas, como las ciencias, la tecnología, la industria y los servicios financieros.

Por último, resulta fundamental visibilizar y redistribuir de manera equitativa las responsabilidades asociadas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. Para ello, se requiere el fortalecimiento de una red pública de servicios de cuidado accesibles y de calidad, así como la promoción de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en el entorno familiar.

Adicionalmente se hace imperativo implementar campañas de sensibilización en la comunidad y poner aún más esfuerzo en el diseño y rediseño de políticas públicas desde los estamentos de estado pertinentes, hablese en el caso de Ecuador MIEES, leyes desde la Asamblea Nacional del Ecuador; sin dejar de lado las luchas sociales que han logrado derechos para equiparar niveles de desigualdad en las sociedades del mundo.

## Referencias

- Arreaga, H., Barre, C., Moreira, N., Jiménez, K., Sánchez, K., Villacres, L., & Cavagnaro, C. (2024). Salary Gap Due to Gender Perspective in the Private Sector of Ecuador. Case study: Professional, Scientific and Technical Activities 2016 – 2023. *Revista De Gestão - RGSA*, 18(12), 1-15. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-096>
- Báez, C. & Gilas, K. (2017). Paridad de género: entre acceso a las listas y acceso a los cargos. *Cuestiones Constitucionales. Revista Mexicana De Derecho Constitucional*, 1(36).1-17. <https://doi.org/10.22201/ij.24484881e.2017.36.10857>
- Caria, S., & Yepez, J. (2025). The intersection between traditional roles and a fragmented labor market: A propensity score matching analysis of gender wage gap in Ecuador. *Journal of Economic Studies*, 52(4), 633-654. <https://doi.org/10.1108/JES-01-2024-0002>
- Cevallos, E. M., & Pazmiño, F. W. (2024). El trabajo informal y desigualdad: Retos para las políticas laborales en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 1515-1542. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.14921](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14921)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2019). La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes. [https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2019/12/S1900723\\_es.pdf](https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2019/12/S1900723_es.pdf)
- Dahl, R. (2002). *La democracia económica: una aproximación*. Hacer.
- Dahl, R. (2008). La igualdad política. Fondo de Cultura Económica.
- Escribà, V. & Fons, J. (2014). Crisis económica y condiciones de empleo: Diferencias de género y respuesta de las políticas sociales de empleo. Informe SESPAS 2014. *Gaceta Sanitaria*, 28, 37-43. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.01.013>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2020). Encuesta Nacional de Empleo, Desempeño y Subempleo (ENEMDU). <https://n9.cl/kthpi>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2021). Encuesta Nacional de Empleo, Desempeño y Subempleo (ENEMDU). <https://n9.cl/wfscj>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo* (ENEMDU). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>
- Linthon, D. E., & Méndez, L. B. (2021). Descomposición de la brecha salarial de género en el Ecuador. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.21919/remef.v17i1.706>

- Mahé, C., Zanoni, W., & Oliveri, M. L. (2022). *Womens Informal Labor Market Participation in Ecuador*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0004646>
- Maldonado, L. R., Maldonado, P. L., Maldonado, G. J., & Méndez, M. G. (2023). Evolución del ingreso nominal y la brecha salarial urbano-rural en Ecuador. *RECIMUNDO*, 7(3), 217-227. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(3\).sep.2023.217-227](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(3).sep.2023.217-227)
- Molina, M., Laguna, P., Segovia, M., & Sorhegui, R. (2025). Rol del emprendimiento femenino en el desarrollo rural con enfoque de lo local en Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 31, 96-111. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i.43987>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2019*. <https://n9.cl/i0nul>
- Parreño, C. A., & Parreño, M. S. (2024). Influencia de Género en la Brecha Salarial: Estudio del Mercado de Latacunga en los periodos 2010-2020. *Runas. Journal of Education and Culture*, 5(9), 1-11. <https://doi.org/10.46652/runas.v5i9.158>
- Pontarollo, N., Segovia, J., & Orellana, M. (2023). The Multifaceted Dimensions of the Wage Gap in Ecuador. *Studies of Applied Economics*, 41(2), 1-28. <https://doi.org/10.25115/sae.v41i2.8729>
- Posso, A. (2016). ¿Hay discriminación en contra de las mujeres en el mercado laboral ecuatoriano? *Cuadernos de Economía*, 39(111), 175-188. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2015.10.004>
- Quiroz, M. E., Navarrete, G. E., Loor, L. E., & Tóala, F. F. (2023). Equidad de género en Ecuador: Impacto de la intervención Social y Políticas Públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 892-904. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.2>
- Ruiz, P., & Ruiz, M. C. (2023). Auditoría de género: Un enfoque desde la responsabilidad social universitaria. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(3), 219-235. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40713>
- Serrano, C. (7 de marzo de 2025). 8M en Ecuador. La brecha salarial entre hombres y mujeres aún persiste: estas son las razones. *Vistazo. Economía* <https://n9.cl/j088m>
- Tamayo, P. (2025). La cuestión de género en el Ecuador: Participación laboral y brecha salarial 2015-2020. Examen complejo para la obtención del grado de Magíster en Ciencias Sociales. UNEMI Postgrados.
- Urighuen, P. A., Martínez, J. D., & Carrión, V. E. (2021). Diferencias Salariales y Segregación Ocupacional en el mercado laboral del Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 129-144. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1454>

- Vázquez, J. C., Arredondo, F., & De La Garza, J. (2016). Brecha de género en los países miembros de la Alianza del Pacífico. *Estudios Gerenciales*, 336-345. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.09.003>
- Zambrano, K., Gálvez, K., Benítez, K., & Ullauri, M. (2025). Educación con enfoque de género en Ecuador: Un análisis de la situación actual. *Revista De Ciencias Sociales*, 31, 600-617. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i.44031>



