

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL ESTRÉS LABORAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Gabriel André Nuñez Soriano

Código UL 20142084

Allison Yoselin Valencia Chávez

Código UL 20141385

Asesor

María Lourdes Rosell de Almeida

Lima – Perú
Marzo de 2022

**RELATIONSHIP BETWEEN WORK STRESS
AND WORK MOTIVATION**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II: MÉTODO	14
2.1 ¡Error! Marcador no definido.	14
2.1.1 ¡Error! Marcador no definido.	14
2.1.2 ¡Error! Marcador no definido.	14
2.2 ¡Error! Marcador no definido.	15
CAPÍTULO III: RESULTADOS	17
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	30
CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis de los estudios analizados	17
Tabla 3.2. Metodología de los estudios seleccionados	18
Tabla 3.3. Principales hallazgos de los artículos analizados	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Flujograma de la estrategia de búsqueda

16

RESUMEN

El estrés laboral, según Ortíz (2020), tiene un impacto físico y mental en los trabajadores, causando enfermedades crónicas, trastornos mentales o, según Pfeffer (2019), incluso la muerte. Por otro lado, Peña y Villón (2018) indican que la motivación laboral aumenta la productividad de las empresas; mientras que el Índice de Bienestar Laboral (2020) menciona que la desmotivación laboral afecta la salud mental, el compromiso y la productividad de los trabajadores. El objetivo de la presente revisión sistemática es identificar la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral en los trabajadores. Para ello, se realizó una búsqueda en las bases de datos Scopus, ProQuest y EBSCO, seleccionando las investigaciones que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión planteados (n=10). Los hallazgos principales fueron que existe una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral, y que esta relación tiene un efecto en el desempeño laboral, la satisfacción laboral y bienestar emocional. Finalmente se concluye que las empresas deben tomar conciencia sobre la importancia de cuidar la salud mental de sus trabajadores y generar un ambiente de trabajo motivante, ya que esto beneficia la productividad individual y colectiva.

Palabras clave: estrés laboral, motivación laboral, salud organizacional, bienestar en el trabajo.

ABSTRACT

Work stress, according to Ortíz (2020), has a physical and mental impact on workers, causing chronic diseases, mental disorders or, according to Pfeffer (2019), even death. On the other hand, Peña and Villón (2018) indicate that work motivation increases the productivity of companies; while the Labor Index of Labor Well-being (2020) mentions that job demotivation affects the mental health, commitment and productivity of workers. The objective of this systematic review is to identify the relationship between work stress and work motivation in workers. For this, a search was carried out in the Scopus, ProQuest and EBSCO databases, selecting the investigations that met the proposed inclusion and exclusion criteria (n=10). The main findings were that there is an inverse relationship between work stress and work motivation, and that this relationship has an effect on job performance, job satisfaction, and emotional well-being. Finally, it is concluded that companies must be aware of the importance of caring for the mental health of their workers and generate a motivating work environment, since this benefits individual and collective productivity.

Key words: work stress, work motivation, organizational health, well-being at work.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El estrés laboral puede representar un problema serio en el ámbito organizacional. Ortiz (2020) señala que si el estrés se presenta en altos niveles tiene repercusiones en la salud física y mental de los trabajadores, pues es considerado como causante de muchas enfermedades crónicas y trastornos mentales, tales como ansiedad, depresión, insuficiencia cardíaca, presión sanguínea elevada, problemas digestivos, entre otros, e incluso, de acuerdo al World Economic Forum (2019), en algunos casos también es causante de muerte. Asimismo, la Escuela de Administración de Negocios (ESAN, 2021) lo señala como un problema que impacta directamente a las empresas, pues un trabajador con altos índices de estrés es incapaz de realizar adecuadamente su trabajo, lo cual afecta a la productividad de la empresa. Por otro lado, Peña y Villón (2018) resaltan que la motivación laboral ha cobrado relevancia para las empresas en los últimos años, ya que se ha reflejado que altos niveles de motivación laboral conllevan a una mayor productividad. En cambio, el Índice Laboral de Bienestar Laboral (2020) indica que la desmotivación laboral afecta el desempeño y compromiso del trabajador, aumentando el absentismo, índice de rotación, disminución de beneficios por la baja productividad, entre otros. Por lo tanto, el estrés laboral como la motivación laboral son relevantes para el desarrollo de las empresas y, más aún, para el desempeño de los trabajadores.

Es fundamental conocer el contexto en el que impacta la problemática, con respecto al contexto político, Martínez (2020) afirma que el estrés laboral puede ser causante de la muerte de muchos trabajadores a nivel global y que se requieren nuevas políticas para prevenir el índice de muertes relacionadas a esta variable. World Economic Forum (2019) menciona que Jeffrey Pfeffer (catedrático de la Universidad de Stanford y uno de los más influyentes pensadores en temas relacionados a la gerencia), sostuvo en su libro “Muriendo por un salario”, publicado en 2019, que el estrés laboral es causante de al menos 120 mil muertes anuales en Estados Unidos, responsabilizando a las empresas y los gobiernos que no hacen nada al respecto para contrarrestar esta cifra. Además, las Naciones Unidas (ONU, 2019) calculó que los accidentes laborales, el estrés, las largas jornadas de trabajo y las enfermedades relacionadas con el trabajo causan 374

millones de muertes al año. En base a esta información, Jáuregui (2021) propone que se deben crear políticas que permitan gestionar la carga laboral y promover patrones de vida saludable en beneficio de los trabajadores.

Además, considerando el contexto económico, el World Economic Forum (2019) señaló que Jeffrey Pfeffer mencionó también en su libro que el estrés tiene un costo para las empresas de más de US\$300.000 millones al año en Estados Unidos, dado al ausentismo, renuncias o bajo rendimiento de muchos trabajadores a causa del estrés laboral. La escuela de Postgrado ESAN (2021), asegura que el 70% de los empleados peruanos sufre de estrés laboral a consecuencia de los cambios que se han generado en estos últimos años a raíz del COVID-19, tales como la modalidad de trabajo remota y la modalidad de trabajo híbrida, y esto afecta económicamente a las empresas, las cuales disminuyen su productividad, tienen altas tasas de rotación de empleados y mayores gastos en contratación y formación de personal, y se ven forzadas a implementar programas de bienestar social.

Desde una perspectiva social, en una Encuesta Global realizada por PWC (2021) se encontró que el 80% de los empleados concuerda en que las empresas se han preocupado por su bienestar físico y psicológico en estos últimos años, lo cual ha elevado sus índices de motivación laboral al sentirse agradecidos con su empresa y dispuestos a lograr los objetivos comunes. Además, PWC (2021) también mencionó que la gerencia ha ofrecido mayor flexibilidad a sus subordinados para aliviar la carga laboral, lo cual busca poder reducir el estrés laboral, y que, aunque la nueva modalidad de trabajo remoto hizo que la comunicación entre los colaboradores fuera más impersonal; en la actualidad se han creado estrategias para incrementar la comunicación e integración entre colegas, lo cual mantiene el buen ánimo durante el trabajo y la motivación laboral.

En el ámbito tecnológico, Charlen Zang et al. (2021) comentan que a principios del COVID-19 y las nuevas implementaciones que las empresas se vieron obligadas a asumir, se manifestaron dificultades como el limitado acceso a la tecnología y medios necesarios para trabajar en la modalidad remota, las cuales afectaron la motivación laboral de los trabajadores y, como consecuencia, también su desempeño. Es por esto por lo que, desde ese periodo hasta la actualidad, considerando la modalidad híbrida como la

propuesta del futuro, empresas tecnológicas como Microsoft han desarrollado herramientas como Shift para facilitar la comunicación interna entre los trabajadores y simplificar los procesos. Por este motivo, News Center Microsoft Latinoamérica (2022) plantea la necesidad de generar cambios en las empresas desde la programación e incorporación de herramientas tecnológicas adecuadas, ya que estas reducirán la carga laboral y tendrán un efecto en la cultura de la empresa, maximizando la productividad, compromiso y alineando a los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, desde un punto de vista ecológico, Greenpeace (2019) identificó que, dado los recientes cambios en las modalidades de trabajo, se ha generado un impacto positivo en el ecosistema, pues hay una reducción en el uso de herramientas y/o productos como el papel, plástico, cartón, etc., reemplazándola por un mayor uso de la tecnología. Blasco (2021) complementa esta idea mencionando que a la tecnología se la conoce como una aliada para reducir la carga laboral y, por ende, el estrés laboral, y además es parte de una propuesta que motiva a los trabajadores a una eventual reducción de la jornada laboral en el futuro.

Por otra parte, en el contexto legal, De la Torre (2021) explica que se han dispuesto medidas que facilitan la desconexión digital a los trabajadores, brindándoles un marco legal para el pago de trabajo en sobretiempo, lo cual es beneficioso debido a que hay una mayor regulación frente al horario de trabajo, evitando así jornadas largas y cansadas que conlleven a niveles altos de estrés laboral, así como un mejor balance vida-trabajo. Se establecieron multas y sanciones para las empresas que no cumplan con esta normativa que aparece debidamente reglamentada en el artículo 9-A del Decreto Supremo N°010-2020-TR.

Dado al rol que ejercen las variables de motivación laboral y estrés laboral en el día a día de los trabajadores, y al impacto de cada una individualmente tanto en los trabajadores como en las empresas, resulta relevante indagar sobre la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral con la finalidad de encontrar información relevante que pueda beneficiar a los colaboradores. Pues, según Ortiz (2020) y como se mencionó anteriormente, en el ámbito psicológico se conoce que el estrés laboral tiene consecuencias en la salud física y mental de los trabajadores, y al no ser abordado de

manera oportuna puede volverse un problema crónico que afecte la calidad de vida de la persona de forma permanente; y que la motivación laboral, de acuerdo a lo mencionado por Perez (2015), en caso se vea afectada, impacta negativamente en la salud mental del trabajador, ya que este puede llegar a sentirse incapaz de satisfacer las demandas de su trabajo, al dudar de sus propias capacidades y de los recursos y apoyo que posee, y a su vez percibir las como excesivas, afectando su concentración, ánimo, energía, seguridad y productividad.

Además, es importante señalar las razones por las cuales existe altos niveles de estrés laboral en las empresas del mundo, Escudero (2019) menciona que algunas causas del estrés laboral son: la sobrecarga laboral, la ambigüedad en la función del trabajador, las malas relaciones con los compañeros de trabajo, los supervisores controladores, un salario bajo, entre otras. Mientras que algunas de las razones por las cuales la motivación laboral se ve reducida son el estancamiento laboral o pocas oportunidades de ascenso, la mala comunicación interna, la remuneración económica sin variación, y la falta de confianza y concordancia con la empresa y sus líderes (Mas Vida Psicólogos, 2019).

Con respecto a la definición de la motivación laboral, Pinder (2014) la define como el impulso y deseo de lograr los objetivos planteados dentro de la empresa, y es lo que ayuda a mantener un alto desempeño laboral; también, la motivación tiene un impacto en la eficacia y la responsabilidad de los trabajadores, logrando generar un buen clima laboral. Este concepto está constituido por diversos factores que nos dirigen a la satisfacción de alguna necesidad, en este caso, la necesidad puede ser dinero, reconocimiento, crecimiento profesional, entre otros.

Mientras que el estrés laboral puede ser definido, según Brookes et al. (2013), como una reacción adversa a las demandas que el contexto laboral impone a los trabajadores; es decir, las exigencias en el trabajo. Asimismo, se puede entender como el estado psicológico que refleja la relación entre el individuo y su centro de trabajo. Las consecuencias más comunes a este problema son trastornos psicológicos (depresión y ansiedad), enfermedades físicas (especialmente cardiovasculares) y afecciones que pueden manifestarse en el largo plazo y de manera crónica.

Se utilizará la Teoría de motivación de Herzberg explicada por Madero (2019) para comprender mejor el estrés laboral y la motivación laboral: los factores de la motivación son el trabajo estimulante, el sentimiento de autorrealización, el reconocimiento, el logro y la responsabilidad mayor; cada uno de estos factores tiene relación con el ámbito organizacional y favorecen al desarrollo de la motivación; en cambio, los factores del estrés, los cuales son los económicos, las condiciones laborales, la seguridad, los factores sociales y la categoría, son factores que en caso de no cumplirse o presentarse en niveles reducidos generan una disminución de la motivación y pueden generar un incremento en el estrés.

Se considerará la corriente psicológica cognitivo-conductual para comprender a mayor detalle las variables de estrés laboral y motivación laboral utilizando lo expuesto por Espinoza et al. (2018). En primer lugar, está el estrés laboral con una connotación negativa que conlleva a evitar situaciones o contextos que puedan replicar estas emociones negativas en el futuro. Esta respuesta se da a través de una interpretación propia de la persona que ha identificado una situación como amenazante, peligrosa o que no cuenta con las herramientas para afrontarla en ese momento. Por ende, se muestra una relación dinámica entre lo que la persona piensa y cómo su conducta busca evitar situaciones no placenteras. En segundo lugar, la motivación laboral considera las características individuales de cada persona: sus percepciones, habilidades, intereses y capacidades, y en base a esa información, el individuo toma una decisión consciente de qué actividades realizar, por cuánto tiempo y con qué intensidad. De acuerdo con Lazaroiu (2015), la motivación también se verá afectada por variables externas como castigos y recompensas que tendrán como consecuencia una conducta a favor o en contra dependiendo del estímulo presentado.

El objetivo de la presente investigación es identificar la relación que existe entre el estrés laboral y la motivación en el ámbito organizacional de la psicología, a partir de este objetivo, se pretende encontrar la respuesta a la pregunta ¿qué relación existe entre el estrés laboral y la motivación de los colaboradores?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

Para el presente reporte, se seleccionaron estudios con los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

2.1.1 Criterios de inclusión

Fueron seleccionados los estudios que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: a) estudios cuantitativos, para poder realizar un análisis con datos confiables que permitan generalizar, b) estudios publicados en revistas indexadas y arbitradas, ya que son trabajos de alta calidad, c) estudios que especifiquen las características demográficas de la población (sexo, edad y profesión), para asegurar que las muestras pertenezcan al contexto organizacional y sean variadas, d) estudios que relacionen el estrés laboral y la motivación laboral, ya que es el objetivo de la investigación, e) estudios que indiquen los instrumentos utilizados y que este cuente con una confiabilidad $> .70$, g) publicaciones en inglés y español que permitan una mayor variedad en la interpretación de resultados, y h) publicaciones posteriores al año 2017 para poder considerar la información más reciente y relevante.

2.1.2 Criterios de exclusión

Por otro lado, en la presente investigación no se tomaron en cuenta los estudios cualitativos, ya que estos cuentan con una interpretación subjetiva de las variables relacionadas, tampoco se consideraron las revisiones teóricas ya que se busca obtener información validada y confiable mediante análisis estadísticos. También fueron excluidos los abstracts, porque requerimos de información detallada y extendida para realizar el análisis de artículos. Las presentaciones en formato congreso, las conferencias, las tesis, las revistas de divulgación y los manuales tampoco fueron considerados debido a que no se presenta de manera completa la información y a veces, no cuentan con la rigurosidad necesaria. Asimismo, se excluyeron los estudios que no cumplieran con los criterios de inclusión.

2.2 Estrategia de búsqueda

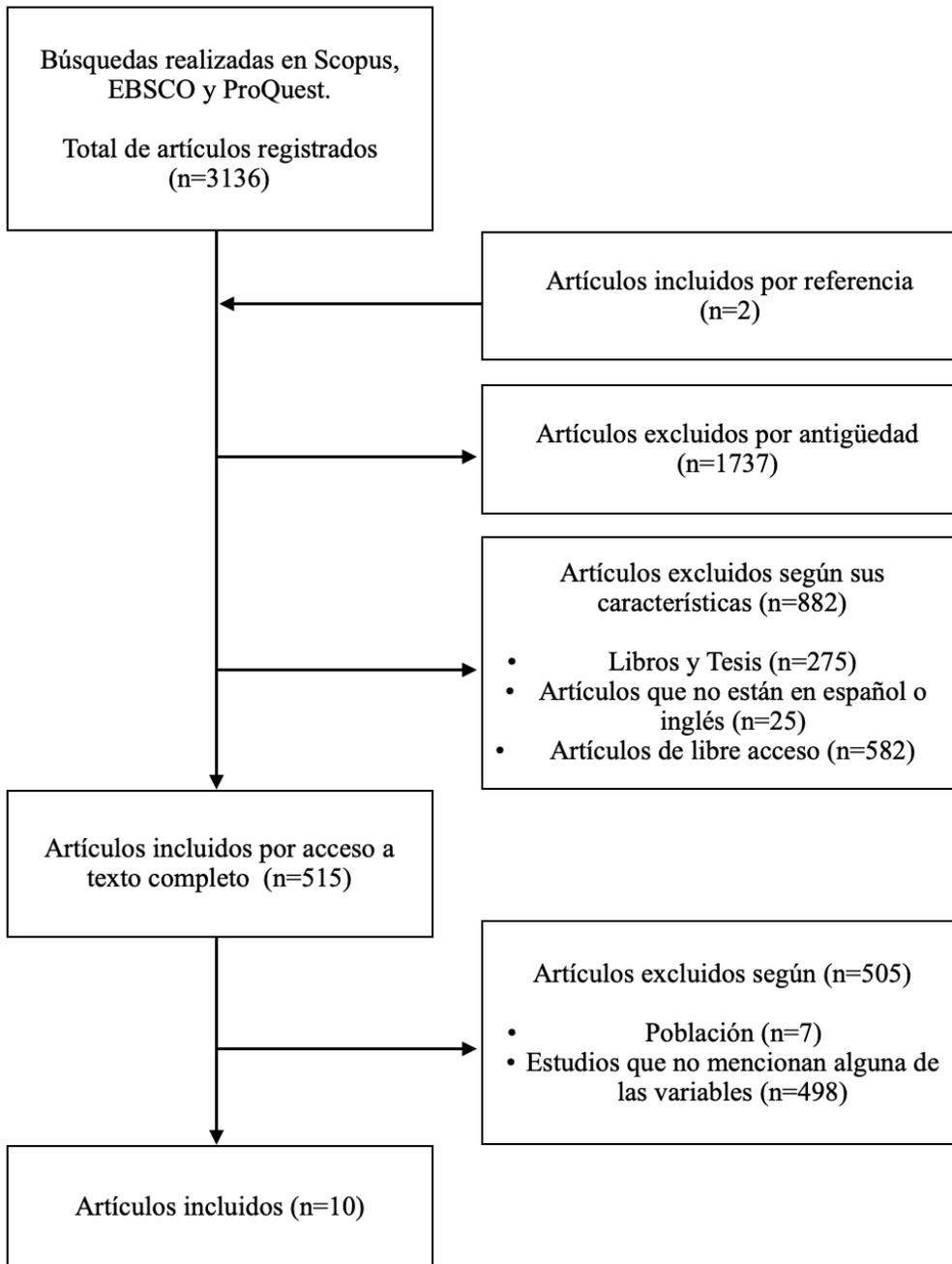
Siguiendo las indicaciones de la declaración PRISMA (Page et al., 2021) cuyo objetivo es documentar la información revisada de manera transparente, se realizó la búsqueda, entre los meses de enero y febrero del 2022. Se utilizando las palabras claves relacionadas al objetivo de la investigación y esta se logró ampliar utilizando el Tesauro de APA en donde se encontraron conceptos como el tecnoestrés, Burnout, estrés ocupacional, entre otros; estos ayudaron a delimitar los términos a utilizar en la búsqueda y siguiendo los criterios de elegibilidad.

Las bases de datos electrónicas para la búsqueda fueron: Scopus, Ebsco y ProQuest. Asimismo, se utilizó el Tesauro de APA para poder complementar los términos clave y establecer la metodología de recolección de información, facilitar la replicabilidad para investigaciones futuras y poder identificar variables relacionadas a las de este estudio en bases de datos de APA. En ese sentido, se utilizaron las siguientes palabras clave: Estrés, stress, work stress, motivation, employee motivation, motivación.

Se obtuvieron un total de 2000 artículos en Scopus, de los cuales se seleccionaron 10, utilizando los operadores booleanos en la siguiente estrategia de búsqueda: (stress OR estrés OR “work stress”) AND (motivation OR motivación OR “employee motivation” OR “work motivation”), teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión establecidos previamente; algunas de las revistas a las que pertenecen dichos artículos son Current Psychology, Interamerican Journal of Psychology y Journal of Business and Psychology. En la figura 2.1, se muestra el diagrama de flujo en el cual aparece sintetizado el proceso de selección de los trabajos analizados.

Figura 2.1

Flujograma de estrategia de búsqueda



CAPÍTULO III: RESULTADOS

En las Tablas 3.1, 3.2 y 3.3, se muestran los datos principales de cada artículo seleccionado para este estudio. En la Tabla 3.1, se observa el año de publicación, el título, el idioma y el número de participantes de los diez artículos de investigación escogidos. En la Tabla 3.2, se presenta el modelo teórico que aborda las variables de estudio (estrés laboral y motivación laboral), los instrumentos de evaluación, la confiabilidad y validez, y el diseño del estudio. Finalmente, en la Tabla 3.3, se visualiza la relación encontrada entre ambas variables y los hallazgos principales de cada artículo.

Tabla 3.1

Análisis de los estudios seleccionados

Autor	Año	Título	Idioma	Participantes
Sheikh Khairuddin S.M.H., Saidun Z., y Hashim M.S.	2019	Measuring the effects of work motivation on stress and performance linkages in SME	Inglés	150
Deng, J., Jiahao L., Yuangeng G., Yongchuang G., Zhennan W., y Tianan Y.	2021	How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating effect of job stress	Inglés	973
Portoghese I., Galletta M., Leiter M.P., Finco G., d'Aloja E., y Campagna M.	2020	Job Demand-Control-Support Latent Profiles and Their Relationships with Interpersonal Stressors, Job Burnout, and Intrinsic Work Motivation	Inglés	1671
Ramos, V., Ramos-Galarza, C., y Tejera, E.	2020	Teletrabajo en tiempos de COVID-19	Español	459
Kumar S., Ajaz K., Tuckova Z., y Bashiru A.	2020	"Motivation among travel agents in India: The moderating role of employee's expertise and marital status"	Inglés	164

Liu, C., y Li, H.	2018	Stressors and Stressor Appraisals: the Moderating Effect of Task Efficacy	Inglés	1: 356 2: 324
Prada-Ospina, R.	2019	Social psychological factors and their relation to work-related stress as generating effect of burnout	Inglés	360
Caponnetto, P., Magro, R., Inguscio, L., y Concetta Cannella, M.	2018	Quality of life, work motivation, burn-out and stress perceptions benefits of a stress management program by autogenic training for emergency room staff: A pilot study	Inglés	30
Abbas, S., Ur, S., y Ashiq, M.	2021	Workplace Motivation and Stress on Job Satisfaction of Librarians Working in Public Sector Universities of Lahore, Pakistan	Inglés	80
Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappala S., y Toscano, F.	2021	Work From Home During the COVID-19 Outbreak The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress	Inglés	209

Tabla 3.2

Metodología de los estudios seleccionados

Autor	Modelo teórico que aborda el estrés laboral y la motivación laboral	Instrumentos de evaluación del estrés laboral y la motivación laboral	Confiabilidad y validez	Diseño de estudio
Sheikh Khairuddin S.M.H., Saidun Z., y Hashim M.S.	Teoría general del estrés de Beehr y Newman (1978)	ASSET (Cartwright & Cooper, 2002), para evaluar el estrés. MWMS (Gagne et al., 2014), para medir la motivación laboral.	Alfa de Cronbach: Relaciones laborales (0.78); balance vida-trabajo (0.77); sobrecarga (0.75); seguridad laboral (0.80); control (0.81); recursos y comunicación (0.79); aspectos del trabajo (0.83); motivación laboral (0.84); y desempeño laboral (0.86)	Cuantitativo longitudinal
Deng, J., Jiahao L., Yuangeng G., Zhennan W., y Tianan Y.	Job Demands-Resources Model	Instrumento propio basado en la investigación previa de Perry (1996), para evaluar el estrés se utilizó el Challenge-and Hindrance-related stress scale	Alfa de Cronbach: Motivation Scale (0.93) y C-HSS (0.85-0.94)	Cuantitativo correlacional

Portoghese I., Galletta M., Leiter M.P., Finco G., d'Aloja E., y Campagna M.	Job Demand- Control-Support model	HSE Management Standards Indicator Tool, The Straightforward Incivility Scale, Motivation at Work Scale y se utilizaron las subescalas emotional exhaustion y cynicism del Maslach Questionnaire	Confiabilidad (Omega de McDonald): job demands (0.88), job control (0.82), managerial support (0.84), coworkers' support (0.82), y negative relationships at work (0.76); SIS (0.89), MAWS (0.91), EE (0.78) y C (0.73)	Cuantitativo transversal
Ramos, V., Ramos- Galarza, C., y Tejera, E.	Modelo de Productividad de Neufeld y Fang (2005)	Instrumento propio en base a las investigaciones de Beauregard et al.. (2019), Crawford et al.. (2011), Felstead y Henseke (2017), Hamilton (2002) y Neufeld y Fang (2005)	No	Cuantitativo correlacional
Kumar S., Ajaz K., Tuckova Z., y Bashiru A.	The effort- reward imbalance model	Instrumento propio en base a las investigaciones de Traynor, M., & Wade, B. (1993), Hamel, K., & Bracken, D. (1986) y Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009)	Alfa de Cronbach: Job satisfaction (0.638), Motivation (0.748) y Work Stress (0.749)	Cuantitativo correlacional
Liu, C., y Li, H	Job demand- control model	Work Design Questionnaire, Role Conflict (Peterson et at, 1995), Task efficacy (Riggs et al., 1994), Motivation to work (Noe y Schmitt, 1986) y Task persistence (Tsai et al., 2007).	Alfa de Cronbach: WDQ (0.86), RC (0.80), TE (0.72), MTW (0.93) y TP (0.87).	Cuantitativo correlacional
Prada-Ospina, R.	MBI model	Maslach Questionnaire	Alfa de Cronbach: Maslach Questionnaire=0.90	Cuantitativo correlacional

Caponnetto P., Magro R., Inguscio L., y Concetta Cannella M.	Transactional model of stress and coping	Maslach Questionnaire, Perceived Stress Scale, EQ Visual Analogue Scale	No	Cuantitativo correlacional
Abbas, S., Ur, S., y Ashiq, M.	Human Resource Management model	The motivation at work Scale y Perceived Stress Scale	Alfa de Cronbach: MAWS (0.89) y PSS (0.78)	Cuantitativo transversal
Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà S., y Toscano, F.	Job Demands- Resources Model	Job Autonomy Questionnaire (Ad hoc), Revised Self-Leadership Questionnaire, Utrecht Work Engagement Scale, Experience Stress Questionnaire (Ad hoc) y Perceived WFH productivity (Ad Hoc)	Alfa de Cronbach: F-W conflict (0.89), Social Isolation (0.88), Job Autonomy (0.89), Self leadership (0.79), Work Engagement (0.80) y Stress (0.94)	Cuantitativo transversal

Tabla 3.3
Principales hallazgos de los artículos analizados

Autor	Relación entre estrés laboral y motivación laboral	Hallazgos principales
Sheikh Khairuddin S.M.H., Saidun Z., y Hashim M.S.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($\beta=-0.152$).	Los estresores laborales (carga laboral, control, pago y beneficios, recursos, relaciones laborales, etc.) pueden predecir la motivación laboral. La motivación laboral y el estrés laboral pueden predecir el desempeño laboral.
Deng, J., Jiahao L., Yuangeng G., Yongchuang G., Zhennan W., y Tianan Y.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($\beta=-0.36$).	El estrés desafiante (retos que pongan a prueba las habilidades y el control) y el estrés por obstáculos (estresores laborales) disminuyen la motivación laboral. La falta de apoyo del supervisor se ve relacionada con el estrés por obstáculos y la de los compañeros de trabajo con el estrés desafiante. Al aumentar el apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo, y limitando los estresores laborales, se podría aumentar la motivación laboral.

Portoghese I., Galletta M., Leiter M.P., Finco G., d'Aloja E., y Campagna M.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($r=-0.64$).	Se identificaron 4 perfiles característicos para enmarcar a los tipos de trabajadores y sus características, basados en uno de los modelos de estrés laboral (JDCS) que considera los niveles de demandas en el trabajo, control sobre el trabajo y soporte por parte de compañeros y jefaturas. Los perfiles de Prisionero Aislado (altas demandas, bajo control laboral y apoyo social) y Tensión Moderada (por encima de niveles de demandas laborales, por debajo del control laboral y bajo soporte social) mostraron los niveles más altos de agotamiento emocional y cinismo, y los niveles más bajos de motivación laboral intrínseca.
Ramos, V., Ramos-Galarza, C., y Tejera, E.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($p = -0.21$).	La automotivación y la organización son competencias que permiten reducir el estrés laboral y aumentar el equilibrio vida-trabajo. La necesidad de trabajar largas jornadas de trabajo, aumentan el estrés laboral y afectan la salud mental en términos generales. Las largas jornadas laborales y la carencia de motivación laboral afectan a la productividad.
Kumar S., Ajaz K., Tuckova Z., y Bashiru A.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($p = -0.01$)	La satisfacción laboral tiene un gran impacto en la motivación laboral, mientras que el estrés laboral y la experiencia de los trabajadores tienen un efecto moderado en la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral.
Liu, C., y Li, H	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($p = -0.19$).	Los estresores laborales tienen un impacto en la motivación en caso se tenga la sensación de falta de control de la situación en la que se encuentran. Al incrementarse la motivación, se ve aumentado el desempeño y este ciclo resulta beneficioso para el trabajador y la empresa. Las evaluaciones de desafío y de obstáculo tienen un rol mediador en la relación de la complejidad de trabajo, la motivación laboral y la persistencia en la tarea.
Prada-Ospina, R.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($p = -0.34$).	Existen correlaciones, en relación a los programas de bienestar en el trabajo, entre las actividades laborales, el Burnout, el desinterés emocional y la falta de incentivos. Hay un efecto negativo del síndrome de Burnout y la incidencia negativa del estrés laboral en la motivación de los colaboradores.
Caponnetto P., Magro R., Inguscio L., y Concetta Cannella M.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral.	Los estresores presentes en el ambiente de trabajo pueden ser un factor de riesgo para el Burnout, una calidad de vida reducida y una disminución de la motivación para trabajar. El estudio demostró efectividad en un programa de intervención enfocado en el entrenamiento del manejo del estrés; los resultados fueron una mejora en la calidad de vida y motivación laboral.

Abbas, S., Ur, S., y Ashiq, M.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($r=0.72$)	La motivación laboral y la satisfacción laboral están correlacionadas positivamente, un ambiente saludable y positivo es indispensable para ambas variables. El estrés laboral disminuye la motivación laboral y la satisfacción laboral, y los principales estresores son la incertidumbre de no saber qué pasará en el trabajo; es decir situaciones inesperadas, y un ambiente de trabajo no apropiado. La motivación laboral es un predictor de la satisfacción laboral.
Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà S., Toscano, F.	Se encontró una relación inversa entre el estrés laboral y la motivación laboral ($r=-0.47$).	Ambientes distractores resultaron no ser predictores de una disminución de la productividad o incremento del estrés, pero sí tienen un impacto negativo en la motivación si es que se trabaja en un lugar donde uno no se siente productivo. El estrés laboral disminuye la motivación laboral, la cual también se ve impactada por los recursos laborales y los recursos personales para realizar las labores.

Analizando de manera más detallada cada artículo de los diez seleccionados, se pueden destacar los siguientes aspectos en común. En primer lugar, los artículos analizados se publicaron entre los años 2018 y 2021. En segundo lugar, 9 de los artículos analizados fueron redactados en inglés. En tercer lugar, el modelo teórico que predominó entre los estudios fue el Modelo de Demandas y Recursos Laborales, el cual evalúa el estrés laboral. Sin embargo, los demás estudios también consideraron un modelo teórico que evalúa el estrés laboral y la productividad, tales como la Teoría General del Estrés de Beehr y Newman (1978), el Modelo de Demandas, Control y Soporte, el Modelo de Productividad de Neufeld y Fang (2005), el Modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa, el Modelo de Maslach dirigido al desgaste profesional, el Modelo Transaccional del Estrés y el Modelo del Manejo de Recursos Humanos. Asimismo, en más de un artículo, con respecto a los instrumentos de investigación, se utilizó el Cuestionario de Maslach, y cada uno de los artículos evaluó la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral. Por último, en todos los artículos se encontró una relación inversa entre la motivación laboral y el estrés laboral. En base a los modelos teóricos, todos los estudios utilizaron un modelo teórico que evalúa al estrés laboral como principal variable, y la motivación laboral fue incluida dentro de este. El Modelo de Demandas y Recursos Laborales fue el que predominó entre los estudios, hecho que facilitó la contextualización de las variables estudiadas y el enfoque que se le daría al análisis de

resultados. Además, todos los artículos seleccionados emplearon instrumentos de investigación en base a otros autores que han evaluado las variables en el contexto organizacional o utilizaron pruebas estandarizadas, y han adaptado aquellas que no estaban dirigidas a este contexto. Fue el Cuestionario de Maslach el instrumento más utilizado para poder medir las variables de este estudio y, con respecto a la confiabilidad, se utilizó el Alfa de Cronbach, el cual fue de 0.90. Según Hernández et al. (2014), los valores del Alfa de Cronbach para poder medir la confiabilidad de las pruebas en cada estudio estuvieron presentes en ocho de diez artículos analizados, y en todos los casos el valor fue mayor a 0.70, lo que indicó que la consistencia interna de las pruebas es aceptable.

De forma más concreta, a continuación, se indicarán los datos fundamentales de cada uno de los diez artículos seleccionados, con la finalidad de demostrar su relevancia en nuestro estudio.

Sheikh et al. (2019) tuvieron como objetivo examinar las relaciones entre los emprendimientos y los emprendedores, en un contexto de estrés laboral, motivación laboral y desempeño, en emprendimientos de pequeña y mediana envergadura. Las variables fueron medidas utilizando el Shortened Stress Screening Tool (ASSET), Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), e Individual Work Performance (IWPQ). Fueron aplicadas a emprendedores locales de Malasia y los resultados fueron analizados utilizando el método de regresión múltiple jerárquica. En base a los resultados, se encontró que la motivación laboral es un mediador entre el estrés laboral y el desempeño laboral. Además, demostraron que los estresores laborales como las relaciones laborales, la sobrecarga laboral, la seguridad laboral, los recursos y la comunicación disminuyen la motivación laboral. Por otro lado, la motivación laboral predice en gran medida el desempeño y este último es influenciado de manera significativa por las relaciones laborales, balance vida-trabajo, seguridad laboral, y paga y beneficios. Se concluyó que la motivación laboral se deteriora, a menos que se implementen intervenciones para reducir o eliminar los factores estresantes

significativos, tales como la relación laboral, la sobrecarga, la seguridad laboral, y los recursos y la comunicación.

Deng et al. (2021) tuvieron como objetivo examinar las relaciones entre el apoyo social, el estrés laboral y la motivación laboral de los trabajadores del servicio público, también buscaron evaluar cómo afectan el apoyo social y el estrés laboral a este último en China, según la Teoría Demanda-Recursos. La muestra estuvo conformada por 973 trabajadores en el área de salud, tales como médicos, enfermeras, técnicos médicos y administradores de hospitales públicos de las ciudades de Beijing, Xiamen y Guangzhou en 2017. La motivación laboral se midió con la escala de 5 ítems, adaptada de los 40 ítems originales descritos por Perry (1996), el estrés laboral se midió en base a la Escala de Desafíos y Obstáculos relacionados al estrés, y el soporte social percibido se midió en base a la Escala de Apoyo del Supervisor y la Escala de Apoyo de los Compañeros de Trabajo. Los resultados evidencian que el estrés desafiante (retos que pongan a prueba las habilidades personales y el control sobre las demandas) y el estrés por obstáculos (estresores laborales) disminuyen la motivación laboral y afectan el desempeño laboral. Además, crea posibilidades de padecer de Burnout, que implica un agotamiento mental debido a las exigencias del trabajo, las cuales son percibidas como incapaces de resolver, pero que pueden sobrellevarse gracias al soporte social percibido. La falta de apoyo del supervisor se ve relacionada con el estrés por obstáculos, y la de los compañeros de trabajo, con el estrés desafiante. Sin embargo, la percepción de apoyo social en el contexto laboral aumenta la motivación laboral, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, pese a la existencia de estrés laboral, y permite un desempeño estable. Adicionalmente, se pudo evidenciar que el estrés laboral disminuye la motivación de los empleados.

Portoghese et al. (2020) buscaron identificar distintos perfiles de trabajo, en base al modelo de Demandas, Control y Soporte, el cual es un modelo para evaluar el estrés laboral, utilizando el análisis de perfiles latentes entre una muestra de personal de salud en Italia (n=1671). Adicionalmente, se investigó el rol que tenían los estresores sociales en un contexto organizacional (relaciones en el trabajo con jefes y compañeros) y la

asociación que tenían con el Burnout y la motivación laboral. Los resultados de la investigación identificaron 4 perfiles predominantes: Isolated Prisoner (bajo control laboral y soporte social), Participatory Leader (alto control laboral y soporte social), Moderate Strain (altas demandas, y bajo control laboral y apoyo social), y Low Strain (bajas demandas laborales y alto control laboral). Además, indicaron que las relaciones laborales negativas y la incivildad entre trabajadores incrementan las posibilidades de pertenecer a los perfiles de Isolated Prisoner y Participatory Leader. Adicionalmente, los perfiles de Isolated Prisoner (Prisionero Aislado) y Moderate Strain (Tensión Moderada) mostraron los niveles más altos de agotamiento emocional y cinismo, y los niveles más bajos en motivación laboral intrínseca.

Ramos et al.. (2020), en su estudio sobre el teletrabajo en tiempos de COVID-19, tienen como finalidad analizar las características del teletrabajo, nueva modalidad a raíz del contexto actual en el mundo, y su impacto en la percepción de la productividad y el bienestar de las personas que se encuentran en aislamiento social debido al COVID-19. Su estudio se realizó en Ecuador, con una muestra de 459 personas, la cual tuvo que responder un cuestionario en línea. De acuerdo con los resultados del estudio, la automotivación y la organización en el ámbito laboral son competencias que permiten reducir el estrés laboral y aumentar el equilibrio vida-trabajo, ya que fueron las competencias que más se correlacionaron con el resto de los recursos para trabajar. Por un lado, la automotivación laboral tuvo una correlación significativa y negativa con el esfuerzo; y, por otro lado, la organización se correlacionó con la necesidad de trabajar largas jornadas para cumplir con las actividades. Además, se encontró que la necesidad de trabajar largas jornadas de trabajo aumenta el estrés laboral y afecta la salud mental en términos generales. Asimismo, las largas jornadas laborales y la carencia de motivación laboral afectan a la productividad. Otro de los hallazgos es que, específicamente, la automotivación laboral es una de las competencias que se ha identificado como esenciales para el éxito de la persona que está en condiciones de teletrabajo, ya que permite un mayor control del estrés laboral y una mejor percepción sobre las capacidades individuales para afrontar las demandas laborales.

Kumar et al.. (2020) tenía como objetivo determinar el impacto de la satisfacción laboral y el estrés laboral en los niveles de motivación de los empleados, tomando en consideración el efecto moderador de la experiencia de los empleados y su estado civil. El cuestionario fue aplicado a trabajadores de agencias de viaje en la India y se utilizó una escala compuesta para poder medir de manera integral los niveles de motivación. Se utilizó una muestra de 164 personas que en su mayoría eran jóvenes entre los 18 y 35 años. Las diversas pruebas del estudio se realizaron utilizando el Modelo de Ecuación Estructural de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) versión 3.2.9, ya que la aplicación no requiere que el conjunto de datos se distribuya normalmente, a diferencia de CB-SEM. Los resultados demostraron que la satisfacción laboral es positivamente significativa con la motivación laboral, mientras que el estrés laboral tiene una relación negativamente significativa con la motivación laboral. Además, se demostró que la experiencia de los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo tiene un efecto de moderación en la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral. Por otro lado, la variable moderadora del estado civil no tuvo una influencia significativa en la relación entre las variables.

Liu y Li (2018) examinaron el proceso del estrés laboral utilizando datos recopilados de trabajadores de una importante compañía aérea China, en un intervalo de 4 meses, ya que consideraron importante el rol que cumplen las evaluaciones cognitivas con respecto a cómo perciben y reaccionan los trabajadores a los desafíos y los obstáculos vinculados al estrés laboral. Específicamente, buscaron examinar un tipo de desafío estresor en el ambiente laboral: la complejidad del trabajo, la cual consiste en el grado de exigencia, habilidad y entrenamiento que una tarea requiere para poder ser resuelta. Asimismo, también evaluaron un tipo específico de obstáculo considerado estresante: el conflicto de rol, el cual refiere a las diversas tareas que recibe un empleado que van más allá de su propio rol en la empresa. Liu y Li mencionan que decidieron estudiar ambas variables porque una representa un estresor de desafío típico, mientras que la otra un estresor de obstáculo típico. Además, ambas variables permiten examinar el efecto moderador de la eficacia en la realización de los quehaceres laborales. Los resultados de este estudio demostraron que las evaluaciones de desafío y de obstáculo tienen un rol

mediador en la relación de la complejidad de trabajo, la motivación laboral y la persistencia en la tarea. Adicionalmente, descubrieron que los estresores laborales tienen un impacto en la motivación laboral cuando los trabajadores tienen la sensación de falta de control de la situación en la que se encuentran. En estos casos, los trabajadores suelen alejarse de la situación o evitar el trabajo. Además, mencionaron que al incrementarse la motivación laboral, se ve aumentado el desempeño laboral, y este ciclo resulta beneficioso tanto para el empleado como para el empleador. Por este motivo, consideran importante que las empresas tengan conocimiento sobre cuánto estrés puede asumir el colaborador con el fin de que su motivación no se vea afectada por la amenaza de la falta de control.

Prada-Ospina (2019) en su estudio busca determinar la incidencia de la motivación laboral y la satisfacción laboral en el estrés laboral, y la aceptación del bienestar de los colaboradores de salud en cuatro hospitales de alta complejidad y otros de menor nivel en Medellín y Bogotá. Además, buscó indagar sobre los puntos débiles del trabajo, la ausencia de incentivos, los niveles de desapego, así como la posible desmotivación laboral inducida por la ausencia de programas de bienestar. Para lograr su objetivo, aplicó el cuestionario Maslach Burnout Inventory-MBI, cuyas 22 preguntas se relacionaron mediante la agrupación de cinco factores del trabajo conducentes a producir agotamiento, los cuales son el estrés laboral, síndrome de Burnout, trabajo por incentivos, satisfacción laboral y bienestar en el trabajo. De acuerdo con los resultados de su estudio, descubrió que cuando hay un mayor nivel de estrés laboral, existe un menor nivel de motivación laboral, pues el estrés es un factor que afecta de manera desproporcionada e inversa a la satisfacción laboral, la cual se ve relacionada con la motivación laboral. También demostró que mientras exista una mayor cantidad y calidad de programas dirigidos al bienestar emocional, habrá un impacto positivo en la motivación de los trabajadores, pues, en base a sus hallazgos, determinadas actividades cuyos objetivos sean reducir el estrés laboral, están directamente relacionadas con la motivación laboral. Por otro lado, también evidenció que hay un efecto negativo del síndrome de *Burnout* y la incidencia negativa del estrés laboral en la motivación de los colaboradores.

Caponnetto et al.. (2018) elaboraron un programa, basado en investigaciones y estudios existentes, y conducido por psicólogos clínicos (en sesiones de 180 minutos, dos veces al mes), el cual pretendía mejorar el manejo del estrés laboral, mediante un entrenamiento autogénico, del personal de una sala de emergencia. Además, tenían la finalidad de evaluar la efectividad del programa con la calidad de vida, la motivación laboral, el Burnout y el estrés percibido en los trabajadores. Un total de 28 miembros del personal de la sala de emergencias (médicos y enfermeras), de un hospital en Italia, participaron en la capacitación del manejo del estrés. Para el desarrollo del estudio, los participantes tuvieron que completar los instrumentos psicológicos al inicio y al final del programa para analizar los cambios percibidos. Los resultados demostraron que los estresores presentes en el ambiente de trabajo, especialmente de aquellos trabajadores que están en contacto directo con el sufrimiento de los pacientes y las familias, pueden ser un factor de riesgo para el Burnout, una calidad de vida reducida y una disminución de la motivación para trabajar. El estudio demostró también la efectividad del programa de intervención enfocado en el entrenamiento del manejo del estrés en el personal médico, pues hubo una mejora en la calidad de vida y motivación laboral según la percepción de los participantes.

Abbas et al.. (2021) tuvieron como objetivo en su estudio investigar la relación entre la motivación laboral, el estrés laboral y la satisfacción laboral de profesionales bibliotecarios que trabajan en las bibliotecas universitarias del sector público de Lahore, Pakistán. Para ello, seleccionaron 13 universidades y contaron con un total de 80 participantes, quienes en su mayoría eran hombres con más de diez años de experiencia en este rubro. Para la recolección de datos, después de una revisión extensa de literatura, adoptaron tres escalas que evaluaban la motivación laboral, el estrés laboral y la satisfacción laboral. De acuerdo con los resultados, la motivación laboral y la satisfacción laboral están correlacionadas positivamente, y ambas variables requieren de un ambiente saludable para su estabilidad. Por otro lado, el estrés laboral disminuye la motivación laboral y la satisfacción laboral. También mencionan que los principales estresores laborales son la incertidumbre de no saber qué pasará en el trabajo (situaciones inesperadas que se puedan presentar en el trabajo con los clientes), un ambiente de trabajo

no apropiado, la carga laboral, la falta de coordinación en el equipo y las pocas oportunidades para crecer profesionalmente. Finalmente, mencionan que la motivación laboral es un predictor de la satisfacción laboral.

Galanti et al.. (2021) buscaron identificar el impacto que tienen los conflictos entre la familia, el trabajo, el aislamiento social, el entorno de distracción, la autonomía laboral y el autoliderazgo en la productividad, el compromiso laboral y el estrés laboral que experimentan los empleados al hacer Home Office, a raíz del contexto actual de pandemia, en Italia. Para ello, administraron un cuestionario online en el 2020 utilizando la plataforma Qualtrics. Los resultados demuestran que los ambientes distractores resultaron no ser predictores de una disminución de la productividad o incremento del estrés laboral, pero sí tienen un impacto negativo en la motivación de los trabajadores, ya que estos pueden tener niveles reducidos de compromiso organizacional y poca motivación cuando trabajan en lugares donde no se sienten productivos y capaces de cumplir con sus obligaciones. Además, descubrieron que el estrés laboral disminuye la motivación laboral, la cual también se ve impactada por los recursos laborales y los recursos personales de los trabajadores.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

El análisis de los artículos seleccionados en la presente revisión aplicada permitió responder a la pregunta planteada sobre la relación entre el estrés laboral y la motivación laboral. Según las investigaciones de Deng et al. (2021); Kumar et al. (2020), Portoghese et al. (2020); Ramos et al. (2020); Sheikh et al. (2019); Liu y Li (2018); Prada-Ospina (2019); Caponnetto et al. (2018); Abbas et al. (2021); y Galanti et al. (2021), existe una relación inversa entre ambas variables, lo cual se significa que los niveles altos de estrés laboral disminuyen la motivación laboral. Como se ha mencionado en la introducción del presente reporte, el Índice Laboral de Bienestar Laboral (2020), indica que la baja motivación en el ámbito laboral afecta el desempeño y compromiso del colaborador, y puede generarle grandes costos a las empresas, ya que se presentan mayores casos de absentismo, rotación, entre otros. Es por ello que, la utilidad de este estudio se ve reflejado en las posibles acciones que se pueden considerar a ejercer en las empresas o proponer en futuras líneas de investigación, en base al análisis de los resultados, con respecto al estrés laboral, ya que se conoce que tendrá un impacto directo en la motivación laboral.

Por otro lado, durante el análisis también se pudo encontrar que niveles altos de motivación laboral pueden reducir el estrés laboral, pues de acuerdo con Ramos et al. (2020), la motivación, específicamente la automotivación, se relaciona con el esfuerzo y con otros recursos en el trabajo que permiten mantener un control de las demandas y reducir el estrés laboral. Sin embargo, este estudio consideró únicamente la automotivación; es decir, no consideró otros factores que influyen en la motivación laboral como los recursos laborales, incentivos o relaciones interpersonales. Esto se debe a que esta investigación evaluó la motivación laboral en un contexto de teletrabajo y de pandemia que obligaba a un aislamiento social, en el cual el trabajador dependía tan sólo de sus recursos individuales para afrontar las demandas laborales.

Tanto el estrés laboral como la motivación laboral han demostrado tener un impacto en variables como el desempeño laboral, el bienestar emocional y la satisfacción

laboral. Con respecto al estrés laboral, este ha sido correlacionado con las variables mencionadas de forma negativa, pues Sheikh et al. (2019) y Ramos et al. (2020) evidenciaron que el estrés laboral reduce el desempeño laboral y, por ende, la productividad de la empresa. El resultado de estas investigaciones tienen concordancia con información previa que sirvió para evidenciar la problemática abordada por este estudio, pues la Escuela de Administración de Negocios (2021) había señalado al estrés laboral como un problema que impacta directamente a la productividad de las empresas, ya que un trabajador con altos índices de estrés es incapaz de realizar adecuadamente su trabajo por la falta de control y seguridad de sus propios recursos para cumplir con las demandas laborales. Además, Liu y Li (2018) dentro de sus resultados encontraron que la percepción de falta de control e incapacidad para ejecutar la tarea conlleva al trabajador a evitar la situación, lo cual afecta su desempeño y, en consecuencia, la productividad que le genera a la empresa para la que trabaja. Adicionalmente, Abbas et al. (2021) mencionan que el estrés laboral disminuye la satisfacción laboral, la cual tiene una estrecha relación con la motivación laboral en base a los resultados. Asimismo, Ramos et al. (2020) y Caponnetto et al. (2018) en sus investigaciones, demuestran que el estrés laboral también tiene repercusiones en el bienestar emocional de los trabajadores. Es por ello que se considera importante mantener limitados los estresores laborales y darle importancia al manejo de esta variable, pues además de investigaciones que evidencian las correlaciones e impacto del estrés laboral en diversas variables, encuestas y datos estadísticos han demostrado la afectación del estrés laboral en muchos trabajadores, según Jeffrey Pfeffer (2019) ocasionando incluso la muerte. La cifra de las personas que padecen altos niveles de estrés laboral ha ido aumentando por la carencia de políticas que respalden a los trabajadores en sus respectivas empresas y de programas dirigidos al aprendizaje del manejo de estrés en un contexto laboral.

En relación con la motivación laboral, en comparación al estrés laboral, los resultados evidenciaron que esta se relaciona con el desempeño laboral, la satisfacción laboral y el bienestar emocional de forma positiva. Sheik et al. (2019) y Liu y Li (2018) mencionaron que cuando hay una alta motivación en los trabajadores, su desempeño es positivo y eso beneficia a la productividad de la empresa. Este hallazgo tiene concordancia con la literatura considerada al determinar la problemática y relevancia del

estudio, pues dentro de ella se consideró el aporte de Peña y Villón (2018) quienes resaltaron que la motivación laboral ha cobrado relevancia para las empresas en los últimos años, dado a que ha reflejado que altos niveles de motivación laboral conllevan a una mayor productividad. Además, en base a la definición de Pinder (2014), la motivación laboral es el impulso y deseo de lograr los objetivos planteados dentro de la empresa, motivo por el cual el colaborador se esfuerza en cumplir con sus quehaceres laborales y es lo que permite mantener un alto desempeño laboral, por lo que el objetivo de este estudio cobra relevancia nuevamente al demostrar la implicación de la motivación laboral para las empresas. Por otro lado, Ramos et al. (2020), Kumar et al. (2020) y Abbas et al. (2021) en sus estudios hacen mención a la relación directa entre la motivación laboral y la satisfacción laboral, pues mencionan que ambas impactan positivamente en la otra cuando se encuentran en niveles altos y, en caso contrario, ambas se ven disminuidas en caso una de ellas se vea afectada. Esta relación directa se debe a que ambas variables se ven influenciadas por el ambiente laboral y, como especifican Abbas et al. (2021), es indispensable un ambiente saludable y positivo para que ambas se mantengan estables. Este aporte es fundamental para que las empresas consideren los factores que pueden afectar el ambiente laboral, tales como los estresores laborales, y se enfoquen en fomentar las relaciones interpersonales entre sus colaboradores. Finalmente, Ramos et al. (2020), descubrió que la automotivación tiene un impacto positivo en el bienestar emocional, ya que permite un mayor balance entre la vida personal y el trabajo. Este hallazgo crea cuestionamientos sobre esta relación y sus beneficios en los trabajadores, y permite la posibilidad de ser abordado en futuras líneas de investigación.

Algunas características llamativas del estudio fueron los tipos de población que se consideraron, los cuales han sido en su mayoría trabajadores de grandes empresas, ya sean públicas y privadas, y trabajadores del ámbito de la salud (médicos, enfermeras y técnicos sanitarios). Este tipo de población se caracteriza, en su mayoría, por estar expuesto a largas jornadas de trabajo y por enfrentar una gran carga laboral, pues se entiende que en las grandes organizaciones existen una mayor cantidad de procesos y trabajadores involucrados, y que, en caso de las instituciones sanitarias, los horarios y atenciones no son como una jornada laboral común. Otro hallazgo significativo se encontró en la investigación de Liu y Li (2018), en la cual se evidenció el rol que puede

cumplir el estrés laboral en el desempeño laboral de forma positiva, pues en su estudio mencionaron la importancia de identificar cuánto estrés puede procesar el colaborador antes de llegar a frustrarse y evaluar el desempeño efectuado. Esto quiere decir que, en base a sus resultados, un determinado nivel de estrés puede llegar a ser productivo siempre y cuando pueda ser procesado de forma correcta y, de esta manera, se convierta en un impulso para cumplir el objetivo sin afectar la motivación laboral. Además, la intervención realizada por Caponnetto (2018) brindó información relevante acerca del rol que tiene el área de Recursos Humanos en los temas relacionados al estrés, pues demostró la importancia de estructurar un programa o taller dirigido a la reducción del estrés laboral, ya que también tiene un efecto positivo en la motivación y bienestar emocional de los colaboradores. Este aporte es esencial para el ámbito organizacional, ya que brinda la idea y la posibilidad de poder trabajar estas variables simultáneamente y tener resultados positivos maximizados que beneficien tanto a los trabajadores como a las empresas, pues un control y estabilidad de estas variables conllevan a un desempeño laboral óptimo.

Con respecto a las semejanzas de los estudios analizados, se encontró que en los estudios que consideran el teletrabajo, nueva modalidad de trabajo incorporada en la gran mayoría de empresas actualmente, la incomodidad operativa (descrita como el ambiente de trabajo inadecuado y la falta de recursos laborales) ha sido un factor relevante y contribuyente en el aumento del estrés laboral, pues el desempeño del colaborador se ha visto obstruido y esto ha afectado su motivación laboral. Los demás estudios, en los cuáles los colaboradores trabajan bajo una modalidad presencial mencionaron también que los estresores laborales que involucran la disponibilidad de recursos para trabajar suelen elevar el estrés laboral y afectar la motivación laboral, lo cual concuerda con que, sin importar la modalidad, la incomodidad operativa influye en ambas variables. Además, todos los estudios han mencionado el impacto que tienen estas variables en el desempeño laboral y la satisfacción laboral.

Al momento de analizar el estrés laboral en las investigaciones que consideran la modalidad teletrabajo (Ramos et al., 2020; Galanti et al., 2021), se consideraron nuevos estresores que anteriormente no se tenían en cuenta al evaluar el estrés laboral, como la familia, limitaciones de recursos tecnológicos y otros distractores que puedan surgir al

trabajar desde casa. También, si bien en la gran mayoría de los estudios los estresores laborales mencionados que afectan la motivación laboral eran los mismos, en algunos de ellos se consideraron otros tipos de estresores, tales como el apoyo social de los jefes y compañeros de trabajo, el pago y beneficios, los retos característicos de los puestos de trabajo, el grado de demandas en base al puesto de trabajo, distractores relacionados al ambiente de trabajo, entre otros. Estas diferencias con respecto a los estresores laborales demuestran que aún existe la necesidad de analizar y evaluar el estrés laboral, y más aún en las nuevas modalidades de trabajo, pues nuevos estresores han surgido y las empresas deben hacerse responsables de limitarlos para no afectar la salud ni el desempeño del colaborador.

En cuanto a las limitaciones para llevar a cabo la investigación y el análisis de los artículos seleccionados, se pudo identificar que parte de las investigaciones utilizadas en este trabajo provinieron de revistas científicas de administración, economía o medicina, y hubo una carencia de artículos provenientes de revistas científicas psicológicas. Al momento de la recolección de información, se observó que la gran mayoría de investigaciones disponibles en revistas psicológicas tenían un enfoque clínico o educativo, lo que evidencia la escasa literatura disponible por parte de la comunidad psicológica en temas organizacionales, a pesar de ser una problemática actual relevante e importante para el desarrollo del conocimiento psicológico organizacional y las potenciales consecuencias en la salud mental de los trabajadores. Adicionalmente, es importante recalcar que solo Ramos et al.. (2020) y Galanti et al.. (2021) han considerado el contexto de la pandemia y los nuevos retos que representa trabajar desde casa, los cuales, en base al contexto actual expuesto en las diferentes áreas (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal), han demostrado incrementar los niveles de estrés a consecuencia de nuevos estresores laborales como las relaciones familiares, las nuevas condiciones laborales inadecuadas y el tiempo de adaptación.

Para futuras investigaciones, es importante recalcar que los nuevos estresores que han sido mencionados en las investigaciones que incluyeron las nuevas modalidades de trabajo a raíz del COVID-19, coinciden con las experiencias de los autores de este estudio, pues la adaptación del trabajo presencial al trabajo remoto llevó tiempo y se vio afectado por los nuevos estresores mencionados como la interferencia de la familia en los

horarios de trabajo, la falta de un ambiente adecuado para trabajar en casa, la falta de recursos tecnológicos adecuados para la realización de los quehaceres laborales, la incertidumbre con respecto al puesto de trabajo, entre otros, los cuales impactaron el desempeño laboral y, eventualmente, la motivación laboral se vio afectada. Sin embargo, también hay nuevos factores que han incrementado la motivación laboral bajo estas modalidades, pues muchos artículos indican que existe una mayor flexibilidad con los horarios de trabajo y la adaptación en estos últimos años está permitiendo un mejor balance entre la vida personal y laboral (Ramos et al. 2020), lo cual incrementa la productividad de los trabajadores y, en consecuencia, de la empresa (Wirawan et al., 2021). En base a la experiencia de los autores de este estudio, la posibilidad de poder trabajar desde cualquier parte y tener mayor flexibilidad con respecto a los horarios de trabajo, aumenta la motivación laboral, ya que uno se rige en base a sus propios recursos y horarios, lo cual permite administrar los días laborales a preferencia propia. No obstante, no hay una variedad de estudios cuantitativos que verifiquen los beneficios de estas nuevas modalidades en el ámbito organizacional, es por ello que se recomienda para futuras investigaciones estudiar ambas variables considerando el contexto sanitario del COVID-19 y los cambios originados a raíz de este, ya que de encontrar beneficios o formas de mejorar el desempeño bajo estas modalidades, según lo plantean Chung y Pak (2021), se pueden implementar medidas para su desarrollo y así incrementar la calidad de vida de los trabajadores, y más aún para el crecimiento y economía de las empresas.

Finalmente, la presente investigación resulta relevante al evidenciar las implicancias del estrés laboral y la motivación laboral en el contexto organizacional, y al demostrar que la relación de ambas puede tener un impacto positivo a través de programas que estén dedicados al control y al manejo del estrés. La problemática de este estudio y los resultados expuestos demuestran la necesidad de las empresas en tomar conciencia y enfocarse en la salud mental de sus trabajadores y en sus procesos motivacionales, ya que de esta manera hay un beneficio común. Con respecto a la aplicabilidad de este estudio, algunas sugerencias de intervención pueden ser la creación de boletines que brinden información sobre el estrés y su correcto manejo, talleres motivacionales para los trabajadores, capacitar a los jefes con respecto a técnicas para mejorar la motivación de

sus subalternos y la realización de un diagnóstico y plan de intervención utilizando entrevistas para levantar información.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar una revisión aplicada de artículos científicos que relacionan las variables estrés laboral y motivación laboral. En base a todo lo analizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación inversa, de acuerdo a Deng et al. (2021); Kumar et al. (2020), Portoghese et al. (2020); Ramos et al. (2020); Sheikh et al. (2019); Liu y Li (2018); Prada-Ospina (2019); Caponetto et al. (2018); Abbas et al. (2021); y Galanti et al. (2021), entre la motivación laboral y el estrés laboral. Esta relación consiste en que un alto nivel de estrés laboral reduce la motivación laboral, ya que provoca una sensación de falta de control e insatisfacción sobre las capacidades de uno mismo para afrontar las demandas del trabajo, y en que un alto nivel de motivación laboral reduce los niveles de estrés laboral a través de la percepción de apoyo y control sobre las demandas del trabajo.
- La relación entre el estrés laboral y la motivación laboral, según los estudios de Sheikh et al. (2019), Ramos et al. (2020), y Liu y Li (2018), tiene repercusiones en el desempeño laboral del trabajador y, en consecuencia, en la productividad de la empresa. El rol del área de Recursos Humanos en el diagnóstico y plan de intervención para reducir los niveles de estrés y aumentar la motivación laboral es indispensable, y beneficia al colaborador como persona y a la organización.
- Existe una relación directa, de acuerdo con Ramos et al. (2020), Abbas et al. (2021) y Kumar et al. (2020), entre la motivación y la satisfacción laboral. Esto significa que elevados niveles de motivación tienden a incrementar la satisfacción laboral, la cual es considerada como una variable que aumenta la productividad, por lo que las empresas deberían considerar crear programas dirigidos a aumentar la motivación laboral en los trabajadores.

REFERENCIAS

- Amplían vigencia del trabajo remoto hasta el 31 de diciembre del 2020. (2021, 30 de diciembre). El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/136417-amplian-vigencia-del-trabajo-remoto-hasta-el-31-de-diciembre-del-2022>
- Barría, C. (2019, 26 de marzo). Las consecuencias del estrés laboral. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/agenda/2019/03/las-consecuencias-del-estres-laboral/>
- Blasco, J. (2021, 6 de septiembre). La tecnología, aliada en la propuesta de la jornada laboral de 4 días. *El economista*. <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11380776/09/21/La-tecnologia-aliada-en-la-propuesta-de-la-jornada-laboral-de-4-dias.html>
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. and Hansen, J.P (2020), Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(No. Special Issue), 458-476, DOI:10.2478/mmcks-2020-0027.
- Brookes, K., Limbert, C., Deacy, C., O'Reilly, A., Scott, S. & Thirlaway, K. (2013). Systematic review: work-related stress and the HSE management standards. *Occupational Medicine*, 63(1), 463-472. doi:10.1093/occmed/kqt078
- Brooks, S., Webster, R., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, J. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Conexión ESAN. (2021, 26 de mayo). ¿Cómo afecta el estrés laboral a nivel empresarial?. *ESAN Graduate school of business*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-afecta-el-estres-laboral-a-nivel-empresarial#:~:text=Disminuye%20la%20productividad,que%20pueden%20afectar%20la%20productividad>

- Cuervo-Carabel, T., Meneghel, I., Orviz, N. & Arce, S. (2020). Nuevos retos asociados a la tecnificación laboral: el tecnoestrés y su gestión a través de la Psicología Organizacional Positiva. *Revista de psicología, educación y deporte*, 38(1), 21-30. <https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/371987/465561>
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. *Mac Graw Hill*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Conexión ESAN. (2021). ¿Cómo afecta el estrés laboral a nivel empresarial?. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-afecta-el-estres-laboral-a-nivel-empresarial>
- De la Torre, A. (2021, 5 de mayo). Las multas en Perú por no respetar la desconexión digital. *LexLatin*. <https://lexlatin.com/entrevistas/multas-peru-respetar-desconexion-digital>
- Escudero, M. (2019, 20 de febrero). Estrés laboral, qué es, causas, síntomas y cómo gestionarlo. Centro Manuel Escudero. <https://www.manuelescudero.com/estres-laboral-que-es-causas-sintomas-y-como-gestionarlo/>
- Espinoza, A., Pernas, I., & González, R. (2018). Consideraciones teórico metodológicas y prácticas acerca del estrés. *Humanidades Médicas*, 18(3), 697-717. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202018000300697&lng=es&tlng=es.
- Ernst & Young. (2021, 6 de mayo). 95% de empresas en el Perú indica que cuenta con colaboradores trabajando a través de home office. https://www.ey.com/es_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office
- Gallego Zuluaga, Y. A., Gil Cardona, S., & Sepúlveda Zapata, M. (2018). Revisión teórica de eustrés y distrés definidos como reacción hacia los factores de riesgo psicosocial y su relación con las estrategias de afrontamiento.

- Greenpeace (2019). ¿Hacer homeoffice podría salvar el planeta?.
<https://www.greenpeace.org/mexico/blog/2776/homeoffice-para-salvar-el-planeta>
- Griffith, A. (2020). Parental burnout and child maltreatment during the Covid-19 pandemic. *Journal of family violence*. <https://doi.org/10.1007/s10896-020-00172-2>
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (4.^a edición). McGraw Hill Education.
- Índice Nacional de Bienestar Laboral (2020, 4 de febrero). Consecuencias de la desmotivación laboral: ¿cómo ayudar a tu empresa a superarla?. *Business for evolution*. <https://www.businessforevolution.com/consecuencias-desmotivacion-laboral-empresa/>
- Jáutregui, K. (2021, 27 de agosto). ¿Cómo combatir el estrés laboral?. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/como-combatir-el-estres-laboral-0>
- Kaplan, H. B. (Ed.). (2013). Psychosocial stress: Trends in theory and research. Academic Press.
- Lazaroiu, G. (2015). Work Motivation and Organizational Behavior. Contemporary Readings in Law & Social Justice, 7(2), 66–75. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=11&sid=9199a813-5e68-42a4-ae6f-b43ded0575dc%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=111280613&db=a9h>
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448–1465. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/apl0000972>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Multidisciplinary Scientific Journal*, 29 (1), 1-18. <http://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>

- ManpowerGroup (2021). Encuesta de expectativas de empleo Perú. https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/af9b48e5-a003-44c0-9fda-b0d7721849dd/PE_ES_MEOSbrochure_Q321.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-af9b48e5-a003-44c0-9fda-b0d7721849dd-nFfYLBQ#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20un%20ritmo%20de,esta%20%C3%A9poca%20el%20a%C3%B1o%20pasado.
- Más vida psicólogos (2020, 9 de diciembre). Principales causas de la desmotivación laboral. <https://mas-vida-psicologos-benalmadena.com/principales-causas-de-la-desmotivacion-laboral/>
- Morales Mesa, D. (2020). Relación Entre El Estrés Y La Motivación En El Ámbito Laboral, Con Hincapié En El Personal Sanitario Durante La Decalración De Alerta Sanitaria Por Covid 19.
- McFarland, L. A., Reeves, S., Porr, W. B., & Ployhart, R. E. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on job search behavior: An event transition perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1207–1217. <https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/apl0000782>
- Naciones Unidas (2019, 28 de abril). El estrés, los accidentes y las enfermedades laborales matan a 7500 personas cada día. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454601>
- News Center Microsoft Latinoamérica (2022, 1 de febrero). La tecnología puede ayudar a crear un futuro nuevo para los trabajadores presenciales. *Microsoft*. <https://news.microsoft.com/es-xl/la-tecnologia-puede-ayudar-a-crear-un-futuro-nuevo-para-los-trabajadores-presenciales/>
- Ortiz, A. (2020). El estrés laboral: Origen, consecuencias y cómo combatirlo. *Internacional journal of good conscience*. 15(3), 1-19. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=d8375af4-e62c-47dc-93dc-651741a5541c%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#db=fua&AN=147694204>

- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P. & Boutron I. (2021) Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://www.revespcardiol.org/es-declaracion-prisma-2020-una-guia-articulo-S0300893221002748>
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Perez, A. (2015, 23 de diciembre). Cómo mantener el estrés a raya y mejorar la motivación laboral. <https://www.obsbusiness.school/blog/como-mantener-el-estres-a-raya-y-mejorar-la-motivacion-laboral>
- Pinder, C. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Psychology Press* (2.^a ed., pp. 8-15). <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- PricewaterhouseCoopers. (2021). Encuesta Global sobre Crisis 2021 Cómo desarrollar resiliencia para afrontar la nueva normalidad. https://www.pwc.pe/es/publicaciones/PwC_Encuesta_Global_sobre_Crisis_2021.pdf
- Savage, M. (2021, 13 de septiembre). Lo que los jefes realmente piensan sobre el trabajo remoto. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-58552187>
- Usma, Y. (2020). El estrés laboral y su incremento durante el confinamiento [Tesis de Licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28446/2/2020_estres_laboral.pdf
- Yarnold, E. (2021, enero). La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú. *Cielo Laboral*. http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2021/01/yarnold_noticias_cielo_n1_2021.pdf
- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797–810. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.ulima.edu.pe/fulltext/2021-56704-001.pdf>

