

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN COLABORADORES DEPENDIENTES DEL SECTOR PRIVADO

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

Valeria Maria Diaz Hidalgo
20182154

Leslie Alejandra Gamonal Vargas
20173384

Sandra Nathalia Peña Mackie
20183050

Asesor

Jorge Luis Linares Weilg

Lima – Perú
Marzo de 2026





**RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND
JOB PERFORMANCE IN EMPLOYEES IN THE
PRIVATE SECTOR**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	3
RESULTADOS	4
DISCUSIÓN	11
CONCLUSIONES	12
REFERENCIAS	13

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información general de los artículos seleccionados.....	5
Tabla 2. Propiedades psicométricas de los artículos seleccionados.....	6



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo de estrategia de búsqueda.....4



Relación entre motivación y desempeño laboral en colaboradores dependientes del sector privado

Valeria Diaz Hidalgo¹, Leslie Gamonal Vargas², Sandra Peña Mackie³

20182154@aloe.ulima.edu.pe¹, 20173384@aloe.ulima.edu.pe², 20183050@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen: En un entorno organizacional competitivo, los líderes priorizan el bienestar de los recursos humanos como estrategia para alcanzar sus objetivos organizacionales, reconociendo que el desempeño laboral es clave para el logro de resultados y éxito empresarial. Por ello, se posiciona como un eje central en la gestión organizacional, siendo la motivación uno de los factores psicológicos que contribuyen a fortalecer el rendimiento, el compromiso y la productividad de los colaboradores. Para tal fin, se realizó una revisión sistemática de 10 artículos científicos que fueron seleccionados de tres bases de datos: Scopus, APA PsycNet y Web of Science, de acuerdo con la metodología de la guía PRISMA. Los resultados obtenidos confirmaron la existencia de una relación positiva y consistente entre motivación y desempeño laboral en distintos contextos, sectores y regiones del mundo. Por lo que, es importante mencionar que la solidez de los resultados obtenidos demuestra que dicha relación se mantiene pese a las diferencias sociales y organizacionales.

Palabras clave: Motivación, motivación en el trabajo, desempeño laboral, desempeño en el trabajo

Abstract: In a competitive organizational environment, leaders prioritize the well-being of human resources as a strategy for achieving their organizational goals, recognizing that job performance is key to achieving results and business success. Therefore, it is positioned as a central axis in organizational management, with motivation being one of the psychological factors that contribute to strengthening employee performance, commitment, and productivity. To this end, a systematic review of 10 scientific articles was conducted, selected from three databases: Scopus, APA PsycNet, and Web of Science, according to the PRISMA guidelines. The results obtained confirmed the existence of a positive and consistent relationship between motivation and job performance in different contexts, sectors, and regions of the world. It is important to note that the strength of the results demonstrates that this relationship persists despite social and organizational differences.

Keywords: Motivation, work motivation, job performance, performance at work

Introducción

En las organizaciones, el desempeño laboral establece un desafío permanente; ya que se requieren altos niveles de productividad y calidad para alcanzar objetivos (Platania et al. 2023). Por ello, se espera que los colaboradores alcancen un perfil eficaz y orientado a la obtención de resultados de alta calidad (Hao, 2024). Sin embargo, existen diversos factores que contribuyen en el rendimiento de los colaboradores, y no siempre se identifica cuál de ellos presenta mayor impacto (Armas Santos et al. 2025).

Según Ren et al., (2021), existe un factor psicológico clave vinculado al desempeño laboral, el cual es la motivación, puesto que permite que los trabajadores mantengan un rendimiento elevado y sostenido en el tiempo. Cinki y Karakose (2025), mencionan que el colaborador con una alta motivación suele tener mayor compromiso con los objetivos y contribuye de manera positiva a la empresa.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica, existen elementos vinculados al problema de investigación. Con respecto al contexto económico, a nivel internacional, solo el 21% de la población mundial se encuentra comprometida con su trabajo. Esto ha causado pérdidas de hasta 438 000 millones de dólares. Esto solo refleja la falta de

motivación laboral en los empleados, lo que genera menor desempeño y por ende baja productividad laboral (Gallup, 2024).

En cuanto al contexto social, el 60% de la población mundial cuenta con un trabajo, lo que resalta la importancia de ofrecer ambientes de trabajo seguros y saludables. Esto fortalece la motivación y el desempeño de los trabajadores. Factores como la carga laboral excesiva, la falta de autonomía y la inestabilidad laboral afectan el bienestar psicológico, lo que disminuiría la productividad, aumentando la rotación personal (Organización Mundial de la salud [OMS], 2024).

Por otro lado, en cuanto al factor tecnológico, se puede identificar al teletrabajo como aliado para el incremento del desempeño; ya que el 31% de empleados remotos reportan altos niveles de compromiso a comparación de un 23% en modalidad híbrida y un 19% modalidad presencial (Gallup, 2025).

La literatura indica que la motivación laboral puede verse afectada por diversos factores organizacionales y psicosociales. La limitada posibilidad de ascensos, la escasez de programas de capacitación y la reducida participación en la toma de decisiones restringen el crecimiento y

reconocimiento de los empleados (Deroncele et al., 2021). Además, la inseguridad laboral, un clima de trabajo inadecuado y la sobrecarga de tareas generan desmotivación al provocar cansancio e incertidumbre (Pires, 2025). La insatisfacción laboral, derivada de la ausencia de desarrollo profesional y de remuneraciones poco competitivas, reduce el compromiso y la disposición de los trabajadores. En conjunto, estos factores evidencian que la motivación depende de prácticas que fomenten el bienestar, el desarrollo y el reconocimiento del personal (Deroncele et al., 2021).

Sin embargo, no todas las empresas velan por el bienestar del colaborador, desencadenando así consecuencias significativas en el deterioro del desempeño. La baja motivación o la ausencia de ella se reflejan en el bajo esfuerzo, baja calidad en los entregables y faltas recurrentes, lo que afecta directamente en su desempeño laboral; también, la acumulación de estas conductas por un tiempo prolongado puede conducir a la insatisfacción laboral o desencadenar en la desvinculación del colaborador del centro de empleo (Armas Santos et al. 2025). Por otro lado, la falta de retos significativos y de motivación incrementa el aburrimiento laboral, situación que se relaciona con el estrés, la frustración y un bajo nivel cognitivo; igualmente, reduce la capacidad para responder de manera efectiva a las exigencias propias del entorno laboral (Chu et al., 2024).

Es importante señalar que el presente estudio está categorizado dentro de la temática de investigación de Sociedad y Comportamiento Humano, en la línea de Bienestar y desarrollo humano, específicamente en la sublínea, comportamiento social.

El desempeño laboral, en el contexto organizacional se refiere al conjunto de conductas observables que los trabajadores realizan en el ejercicio de sus funciones y que están bajo su control (Chu et al., 2024). Estas acciones contribuyen al logro de los objetivos y al funcionamiento eficiente de la organización, e incluyen tanto las tareas propias del puesto como las conductas que favorecen el clima laboral, la cooperación y la adaptación organizacional. En este sentido, dichos comportamientos son medibles y evaluables para medir el grado de cumplimiento (Hao, 2024).

Campbell planteó el modelo teórico del desempeño laboral en 1990, constituido por un conjunto de acciones y comportamientos destacados que realiza un trabajador y que contribuyen al desarrollo de las empresas para permitir el

cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización. Este modelo teórico enfatiza la eficacia del colaborador en el cumplimiento de sus tareas, debido a que contribuye favorablemente a la empresa de manera estratégica. Asimismo, plantea que el desempeño del colaborador no se rige únicamente al nivel de esfuerzo, sino que comprende factores motivacionales que incentivan al colaborador a mantener un esfuerzo óptimo para cumplir con el rendimiento ideal. Asimismo, el desempeño laboral se entiende como el resultado de la interacción de factores individuales y organizacionales; por ello, Campbell propone evaluarlo de manera integral (Sen et al., 2024).

Wietrak, et. al. (2021), describe a la motivación como factores internos y externos que estimulan el deseo y la energía en las personas para mantenerse continuamente interesadas y comprometidas con un trabajo o rol para esforzarse en alcanzar un objetivo. Ambos factores de motivación influyen en el comportamiento de los colaboradores, por lo que, la desmotivación se interpreta como una ausencia de autodeterminación reflejada en el bajo compromiso y la escasa responsabilidad asumida en el desempeño (Nicuta et al., 2025).

Deci & Ryan desarrollaron el modelo teórico de la Autodeterminación en el año 1985. Este enfatiza la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas; autonomía, competencia y relación como elementos esenciales para fomentar una motivación autónoma y resultados laborales positivos. La competencia se vincula con la percepción de eficacia y capacidad en el desempeño de las tareas; la relación hace referencia a la calidad de los vínculos interpersonales en el entorno laboral; y la autonomía se relaciona con la capacidad de tomar decisiones libremente y desempeñar un control sobre la propia conducta (Barriga et al., 2024). La satisfacción de estas necesidades no solo impulsa la motivación intrínseca, sino que también favorece el bienestar psicológico y el rendimiento laboral (Hogenelst et al., 2022).

En las organizaciones es importante fortalecer el desarrollo personal y el bienestar general de los empleados, esto se obtiene promoviendo entornos que fortalezcan las necesidades mediante estrategias como la retroalimentación positiva, la participación en la toma de decisiones y las oportunidades de desarrollo profesional. (Bauer et al., 2019). De este modo, la teoría de la autodeterminación ofrece un marco integrador que conecta la motivación, la autonomía y la satisfacción psicológica con un desempeño

laboral sostenible y una mayor realización personal (Grenier et al., 2024).

A partir de la problemática expuesta, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral en trabajadores dependientes? En coherencia con ello, el objetivo de la presente revisión aplicada es analizar la existencia, dirección y fuerza de la relación entre la motivación y el desempeño laboral en trabajadores dependientes del sector privado, determinando si dicha asociación es estadísticamente significativa y de qué magnitud.

Material y método

En el siguiente apartado se detallan los criterios de inclusión y exclusión definidos para la selección de los artículos considerados en la presente revisión. El proceso de búsqueda se realizó siguiendo los lineamientos de investigación de la guía PRISMA (Page et al., 2021).

Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión fueron escogidos con el objetivo de encontrar información científica, para responder a la pregunta de investigación planteada, considerando las variables establecidas y la característica del problema. Por ello, se incluyeron los artículos que describirán directamente las variables principales, con el fin de asegurar información coherente y alineada al estudio. a) estudios que relacionen las variables de motivación y desempeño laboral; b) artículos con diseño metodológico cuantitativo; c) artículos que hayan sido publicados entre el año 2021 y 2026; d) artículos indexados en las bases de datos Scopus, APA Psycnet y Web of Science; y e) artículos redactados en español e inglés.

Criterios de exclusión

Los criterios de exclusión se establecieron con el propósito de delimitar adecuadamente los estudios seleccionados y asegurar que estos respondieran al objetivo de la investigación y a sus variables psicológicas. Por ello, se excluyeron: a) estudios con una metodología cualitativa; b) revisiones sistemáticas o metaanálisis, tesis para la obtención de un grado académico, capítulos de libros; c) revistas no pertenecientes al enfoque psicológico, organizacional; artículos de revista que no contaron con acceso abierto; y e) estudios con resultados no concluyentes.

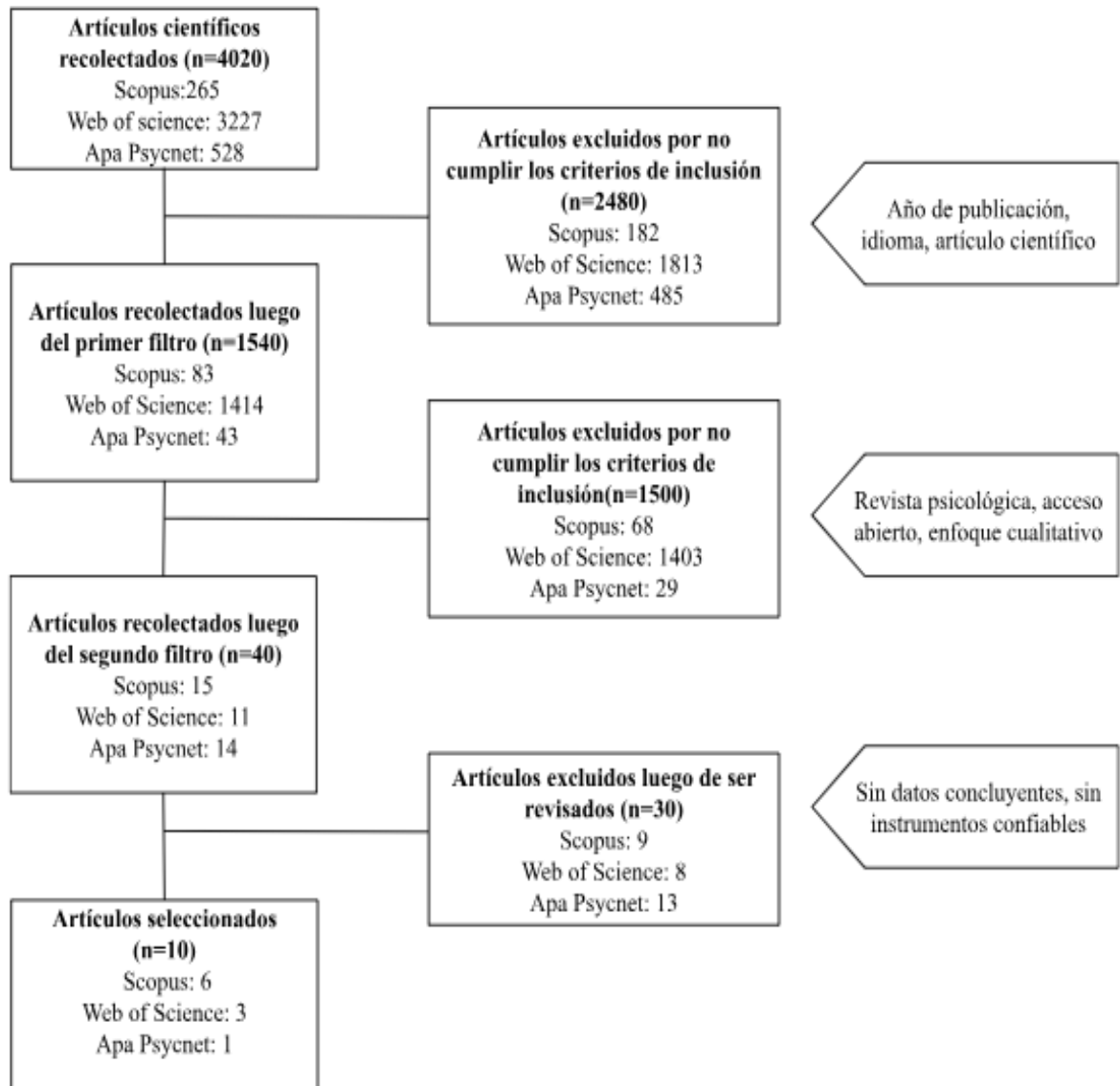
Estrategia de búsqueda

La búsqueda se realizó en febrero del 2026, con el objetivo de identificar y analizar artículos científicos relacionados con el tema planteado, el cual es la relación entre la motivación y el desempeño laboral en colaboradores dependientes del sector privado. La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos Scopus, Apa PsycNet, y Web of Science, por ser fuentes reconocidas por su rigor académico y amplia cobertura de literatura científica, y se utilizaron las siguientes palabras clave: Motivación, motivación, desempeño laboral, work performance. Por ello, la fórmula final que se empleó, utilizando operadores booleanos fue la siguiente: (Motivación OR Motivation OR "Motivación en el trabajo" OR "Work Motivation") AND ("Desempeño Laboral" OR "Work Performance" OR "Desempeño en el trabajo" OR "Job performance").

La búsqueda inició con 4020 papers. Para recopilar la información relevante, se aplicó un primer filtro considerando el año de publicación (2021 y 2026), por idioma (inglés y español) y que fueran investigaciones científicas, lo que redujo la cantidad a 1540 papers. En un segundo filtro, se seleccionaron aquellos que pertenecieran a revistas de psicología, con acceso abierto, y enfoque cuantitativo, disminuyendo el total a 40 papers. Finalmente, se realizó una revisión individual para excluir los artículos que no presenten datos concluyentes o carecieran de instrumentos confiables, quedando 10 papers para la revisión final.

Figura 1

Diagrama de flujo de estrategia de búsqueda



Resultados

El análisis de los 10 artículos seleccionados, detallados a continuación. Los artículos analizados se publicaron entre los años 2022 y 2025. En referencia al idioma, todos están

escritos en el idioma inglés, cuatro de ellos corresponden a estudios realizados en China, mientras que los demás provienen de Ecuador, Noruega, Rumania, Ucrania, Pakistán y la India.

Tabla 1
Información general de los artículos seleccionados

Autor	Año	Título	País	Revista
Ren et al.	2021	Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress	China	Journal of General Psychology
Barriga et al.	2024	Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation	Ecuador	Wellbeing, Space and Society
Olafsen et al.	2024	Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance	Noruega	Scandinavian Journal of Psychology
Nicuta et al.	2025	Linking trait gratitude to employees performance and work motivation: a two – wave longitudinal study.	Rumanía	Personalidad y diferencias individuales
Kumari & Kumar	2023	Influence of motivation on teachers' job performance	Pakistán	Comunicaciones en Humanidades y Ciencias Sociales
Layek & Koodamara	2024	Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study	India	Acta Psychologica
Gagné et al.	2025	What Matters More for Work Motivation? Compensation or Work Design?	Estados Unidos	Motivation Science
Ge et al.	2022	Can extrinsic Motivational State Hinder Good Behavior? The Mediating Role of Ambition and Competition in Relationships of contingent Rewards and Punishments with Work Performance	China	Journal of General Psychology
Dust et al.	2022	The effect of mindfulness and job demands on motivation and performance trajectories across the workweek: An entrainment theory perspective	China	Journal of Applied Psychology
Zhang et al.	2022	¿Attraction of the like": How does coworker proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance?	China	Acta Psychologica Sinica

Tabla 2*Propiedades psicométricas de los artículos seleccionados*

Autor	Participantes	Instrumento	Confiabilidad	Relación de Variables
Ren et al.	245	Multidimensional Work Motivation Scale		
		Motivación autónoma	$\alpha = .94$	$\beta = .27, p < .001$
		Motivación Controlada	$\alpha = .93$	$\beta = .17, p = .025$
		Job Performance Scale	$\alpha = .61$	
Barriga et al.	1114	Intrinsic and Extrinsic Motivation Scales		
		Motivación Intrínseca	$\alpha = .83$	$\beta = .54, p < .001$
		Motivación Extrínseca	$\alpha = .80$	$\beta = .46, p < .001$
		Work Performance Scale	$\alpha = .80$	
Olafsen et al.	593	Multidimensional Work Motivation Scale	RI: $\alpha = .86$	$\beta = .16, p < .025$
		Kuvaas & Dysvik's scale	MI: $\alpha = .93$	
			$\alpha = .77$	
Nicuta et al.	246	Escala Multidimensional de Motivación Laboral		
		Amotivación	$\alpha = .79$	$\rho = .46, p < .001$
		Regulación externa	$\alpha = .87$	$\rho = .57, p < .001$
		Regulación Introyectiva	$\alpha = .84$	$\rho = .47, p < .001$
		Regulación Identificada	$\alpha = .77$	$\rho = .51, p < .001$
		Motivación Intrínseca	$\alpha = .91$	$\rho = .40, p < .001$
		Escala de Desempeño Laboral	$\alpha = .89$	$\rho = .42, p < .001$
		Desempeño de tareas	$\alpha = .90$	$\rho = -.39, p < .001$
Desempeño Contextual	$\alpha = .68$	$\rho = -.44, p < .001$		
			$\rho = -.06, p > .05$	
			$\rho = -.01, p > .05$	
Kumari & Kumar	405	Blais Inventory of Work Motivation	$\alpha = .834$	$r = .374, p = .000$
		Motivación autodeterminada	$\alpha = .837$	$r = .622, p < .01$
		Motivación no autodeterminada	$\alpha = .910$	$r = .424, p = .000$
		Factores que influyen en la motivación	$\alpha = .886$	

Psychometric Scale				
Layek & Koodamara	250	Multidimensional Work Motivation Scale	.774	$\beta = 0.52$ $p < 0.001$
		Employee Performance Scale	.879	$\beta = 0.49$ $p < 0.001$ $\beta = 0.27$, $p < 0.01$ $\beta = 0.39$, $p < 0.001$
Gagné et al	M1: 530 M2: 741 M3: 328	Multidimensional Work Motivation Scale	M. 1: $\omega = .90$ M. 2: $\omega = .93$ M. 3: $\omega = .90$	$r = .06$, $p = .44$
		The work role performance	Proficiencia M. 1: $\omega = .78$ M. 2: $\omega = .88$ M. 3: $\omega = .73$ Adaptabilidad M. 1: $\omega = .75$ M. 2: $\omega = .72$ M.3: $\omega = .82$ Proactividad M. 1: $\omega = .86$ M. 2: $\omega = .94$ M. 3: $\omega = .88$	
Ge et al.	362	Multidimensional Work Motivation Scale In- Role Performance Scale	$\alpha = .88$ $\alpha = .85$	$r = .18$, $p < .01$
Dust et al	151	Daily Motivational Control Scale Daily Job Performance Scale	$\alpha = .94$ $\alpha = .93$	$r = 0.25$, $p < .01$
Zhang et al.	209	Escala de Motivación Laboral (Motivación Autónoma) Escala de Desempeño Laboral	$\alpha = .94$ $\alpha = .90$	$r = .54$, $p < .001$

El estudio de Ren et al. (2021) analizó los efectos de la motivación autónoma y controlada en el comportamiento y rendimiento laboral en el contexto cultural chino, así como el papel moderador del estrés, explicado desde la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Este estudio fue realizado en la ciudad de Qingdao, provincia de Shandong, al este de China, a 245 empleados de cinco organizaciones de diferentes sectores. Se empleó la técnica de muestreo por conveniencia. Para medir la motivación laboral se utilizó la Multidimensional Work Motivation Scale (Motivación autónoma $\alpha = .94$ y Motivación controlada $\alpha = .93$) y para medir el desempeño laboral se utilizó la Job Performance Scale ($\alpha = .61$). Por otro lado, los valores p fueron $p < 0.001$ para motivación autónoma y $p = 0.025$ para motivación controlada. En los resultados se encontró que la motivación autónoma se correlaciona positivamente con el desempeño laboral ($\beta = .27$, $p < .001$), y la motivación controlada también muestra una correlación positiva ($\beta = .17$, $p = .025$). El estudio encontró que la motivación autónoma tiene una relación positiva significativa con el desempeño y el comportamiento laboral innovador de los empleados chinos. Por otro lado, en cuanto a la motivación controlada, los resultados demostraron que estaba correlacionada significativa y positivamente con el desempeño laboral de los empleados, lo que contradice otros estudios occidentales previos y sugiere que, en un entorno cultural chino, las obligaciones sociales y las expectativas externas desempeñan un papel más importante.

Por otro lado, Barriga et al. (2024), tuvieron como objetivo investigar el impacto del sentido de la vida en el desempeño laboral docente mediante el papel mediador de la motivación intrínseca y extrínseca, explicado desde la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Este estudio fue realizado en Ecuador, participaron 1114 docentes. Se empleó la técnica de muestreo por conveniencia. Para medir la motivación laboral se utilizó la Intrinsic and Extrinsic Motivation Scales (Motivación intrínseca $\alpha = .83$ y Motivación extrínseca $\alpha = .80$) y para medir el desempeño laboral se utilizó la Work Performance Scale ($\alpha = .80$). Se encontró que la motivación intrínseca mostró una relación positiva y significativa con el desempeño laboral, tanto en la dimensión de esfuerzo ($\beta = .54$, $p < .001$) como en la de calidad ($\beta = .46$, $p < .001$). En el estudio no se reportó una relación directa entre la motivación extrínseca y el desempeño laboral, ya que no se incluyó como predictor directo de este. Se concluyó que los docentes con mayor presencia de sentido de vida presentan mayores niveles de motivación intrínseca, lo que influye positivamente en el desempeño laboral (en esfuerzo como en calidad). Además, se evidenció que una mayor búsqueda de sentido de vida se asocia con mayores niveles de motivación extrínseca; sin embargo, esto no mostró un efecto directo significativo sobre el desempeño. Esto resalta la importancia de fomentar el significado de la vida para potenciar la motivación intrínseca y el desempeño.

Asimismo, Olafsen et al. (2024) exploraron el papel del salario base, así como la discrepancia en la equidad salarial, en relación con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, la motivación laboral autónoma y el bienestar psicológico, las intenciones de rotación y el rendimiento laboral, también explicado desde la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Se realizó un cuestionario en línea a un grupo heterogéneo de 593 empleados de dos organizaciones de Noruega. Este indagaba en el salario, sus percepciones del apoyo gerencial relacionado con las necesidades, la satisfacción de sus necesidades, su motivación laboral, su bienestar psicológico, la intención de rotación y su desempeño laboral. Se utilizaron los registros de las organizaciones para la cantidad de salario base, para medir la motivación intrínseca se utilizó el Multidimensional Work Motivation Scale (Regulación identificada $\alpha = .86$ y Motivación intrínseca $\alpha = .93$) y para medir el esfuerzo y la calidad del trabajo se utilizó una versión adaptada del Kuvaas & Dysvik's scale ($\alpha = .77$). Se encontró una relación positiva y

estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral ($\beta = .16$; $p = .025$). Se concluyó que el salario base puede tener ciertos efectos motivacionales; sin embargo, estos son considerablemente menores en comparación con los generados por el apoyo gerencial a las necesidades psicológicas básicas. Dicho apoyo incrementa la motivación laboral intrínseca, lo que a su vez mejora el bienestar de los trabajadores, lo que eleva el desempeño laboral.

El estudio de Nicuta et al. (2025) tuvo como objetivo analizar la relación entre la gratitud como rasgo y el desempeño laboral, así como su vinculación con la motivación laboral, y examinar si la motivación media el efecto de la gratitud sobre el desempeño laboral en empleados. Esta investigación toma como base la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. El diseño del estudio fue correlacional longitudinal de dos ondas; en cuanto a la metodología; se entregaron inicialmente 305 cuestionarios a empleados de la región noreste de Rumanía. Tras descartar a aquellos que no completaron la segunda medición (T2), la muestra final quedó constituida por 246 participantes; a los cuales se aplicó la Escala Multidimensional de Motivación Laboral (Amotivación $\alpha = .79$, Regulación externa $\alpha = .87$, Regulación introyectada $\alpha = .84$, Regulación identificada $\alpha = .77$ y Motivación intrínseca $\alpha = .91$) y la Escala de Desempeño Laboral (Desempeño de tareas $\alpha = .89$ y Desempeño contextual, $\alpha = .90$). El estudio reportó que la motivación intrínseca mostró una relación positiva y significativa con el desempeño laboral (desempeño de tarea $\rho = .46$, $p < .001$, desempeño contextual ($\rho = .57$, $p < .001$). Asimismo, la regulación identificada presentó relación positiva y significativa con el desempeño de tarea ($\rho = .47$, $p < .001$) y con el desempeño contextual ($\rho = .51$, $p < .001$). De igual manera, la regulación introyectiva mostró una relación positiva y significativa con el desempeño de tarea ($\rho = .40$, $p < .001$) y con el desempeño contextual ($\rho = .42$, $p < .001$); por el contrario, la amotivación evidenció una relación negativa y significativa con el desempeño de tarea ($\rho = -.39$, $p < .001$) y con el desempeño contextual ($\rho = -.44$,

$p < .001$). Finalmente, la regulación externa no mostró una relación significativa con el desempeño de tarea ($\rho = -.06$, $p > .05$) ni con el desempeño contextual ($\rho = -.01$, $p > .05$). Los resultados indican que los empleados con mayores niveles de gratitud presentan mayor motivación laboral y mejor desempeño en sus tareas, lo que sugiere una asociación positiva entre la gratitud y variables relevantes del contexto laboral.

En el estudio de Kumari & Kumar (2023), se planteó como objetivo identificar los factores que influyen en la motivación y evaluar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral. Se utilizó la teoría de la Autodeterminación propuesta por Deci y Ryan. Adicionalmente, dicha investigación empleó un diseño descriptivo-correlacional no experimental. Para la metodología se empleó un cuestionario ad hoc a docentes de escuelas privadas en Pakistán. Se distribuyeron 433 cuestionarios en 37 escuelas en total, se obtuvo como muestra final de 405 respuestas. Para medir la motivación laboral, se utilizó el Blais Inventory of Work Motivation (Motivación autodeterminada $\alpha = .834$, Motivación no autodeterminada $\alpha = .837$, factores que influyen en la motivación $\alpha = .910$) y para medir el desempeño laboral, se utilizó la Psychometric Scale ($\alpha = .886$). En los resultados se encontraron relaciones significativas para la motivación autodeterminada. Esta se correlaciona positivamente con el desempeño con un $r = .374$ ($p < .01$), y la motivación no autodeterminada muestra una correlación más alta, con $r = 0.622$ ($p < 0.01$). Asimismo, se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre los factores que influyen en la motivación y el desempeño laboral ($r = .424$, $p < .01$). Por tal motivo, se concluyó que la motivación autodeterminada y los factores externos que influyen en la motivación de los docentes son significativos para el desempeño en su labor. Dichos factores resultan de gran importancia para que los docentes realicen su labor de manera eficiente, por lo tanto, se entiende que los trabajadores sienten una mayor motivación cuando sus valores internos se

alinean con los de la organización, así como también se sienten más motivados cuando se les permite participar y alcanzar metas.

El estudio realizado por Layek & Koodamara (2024) planteó como objetivo examinar el impacto de la motivación en el rendimiento laboral siguiendo la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Se utilizó como método una encuesta voluntaria que fue respondida por 250 docentes de universidades e institutos de la India. Este estudio tuvo un diseño transversal no experimental, como parte de los instrumentos, se utilizó el cuestionario Multidimensional Work Motivation Scale y la Employee Performance Scale, cuyas fiabilidades fluctuaban entre .774 y .879 respectivamente. En conclusión, se evidencia una relación positiva entre la motivación y el rendimiento laboral, reflejando que la motivación favorece al entusiasmo y favorece el desempeño. Se evidencio que la motivación se relaciona significativamente con el desempeño docente, evidenciando que la motivación intrínseca presenta los valores de ($\beta = 0.52, p < 0.001$) para instituciones privadas y ($\beta = 0.49, p < 0.001$) para públicas. En el mismo sentido, la motivación extrínseca también mostró una correlación significativa con valores de para privadas ($\beta = 0.27, p < 0.01$) y para públicas ($\beta = 0.39, p < 0.001$), esto quiere decir que los factores externos influyen en el desempeño, pero en menor fuerza que los internos.

El estudio de Gagné et al. (2025) examinó la contribución de la remuneración y las características del trabajo en la calidad de la motivación, y a través de ella, en el desempeño laboral y en el bienestar de los empleados, esto explicado a través de la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Se recogieron 3 muestras de trabajadores. En la primera muestra participaron 552 empleados, en la segunda muestra 741 y en la tercera 249 participantes. Para medir la motivación se utilizó la Multidimensional Work Motivation Scale (muestra 1: $\omega = .90$; muestra 2: $\omega = .93$; muestra 3: $\omega = .90$), y para medir el desempeño laboral se utilizó The work role performance, proficiencia (Muestra 1: $\omega = .78$; Muestra 2: $\omega = .88$; Muestra 3: $\omega = .73$), adaptabilidad (Muestra 1: $\omega = .75$;

Muestra 2: $\omega = .72$; Muestra 3: $\omega = .82$) y proactividad (Muestra 1: $\omega = .86$; Muestra 2: $\omega = .94$; Muestra 3: $\omega = .88$). La motivación autónoma se relaciona significativamente con el desempeño general ($r = .06$ ($p = .44$)). Los resultados concluyeron que el diseño del trabajo es un predictor fuerte de motivación, bienestar y desempeño. Las características del pago, y que el pago variable puede incluso tener efectos negativos si no se considera el contexto del trabajo.

El estudio de Ge et al. (2022), examinó y desarrolló un modelo que explica cómo las recompensas y castigos contingentes influyen en el compromiso, la creatividad y el desempeño laboral, a través de mecanismos de motivación extrínseca como la ambición y la competencia, esto explicado a través de la integración de la teoría de la expectativa y la teoría de la motivación extrínseca. Este estudio se realizó en China a 362 empleados de empresas estatales. Para medir la Motivación laboral se utilizó la Multidimensional Work Motivation Scale ($\alpha = .88$) y para medir el desempeño en el rol se aplicó la In- Role Performance Scale ($\alpha = .85$). Sobre el rendimiento, los supervisores proporcionaron la información de sus empleados y estos mismos mencionaron su nivel de motivación. Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral ($r = .18, p < .01$). En conjunto, el estudio reveló un fundamento basado en la motivación extrínseca sobre las recompensas y castigos contingentes y los comportamientos laborales. En otras palabras, la recompensa funciona para motivar a los empleados, mientras que los castigos contingentes pueden lograr que te esfuerces en la tarea, sin embargo, no logra que el empleado se desempeñe mejor.

Dust et al. (2021) investigaron cómo la capacidad de los empleados para mantenerse conscientes y atentos en el momento presente influye en su motivación diaria a lo largo de la semana laboral, apoyándose en la teoría de la Autodeterminación planteada por Deci y Ryan, los rasgos personales y la coordinación de procesos psicológicos. Se recopilaron datos de 165 trabajadores de una compañía china de dispositivos médicos, con la colaboración del

área de recursos humanos. Una semana después, durante cinco días consecutivos, se aplicaron cuestionarios para evaluar la motivación laboral, mediante la Daily Motivational Control Scale ($\alpha = .94$) y el desempeño laboral, mediante la Daily Job Performance Scale ($\alpha = .93$). Los análisis mostraron resultados estadísticamente significativos, entre la motivación y el desempeño laboral ($r = 0.25$ ($p < .01$)). Los hallazgos sugieren que los empleados con mayor capacidad de atención plena mantienen una motivación más constante y un mejor desempeño, incluso cuando las demandas laborales son altas.

Zhang et al. (2022) investigaron la influencia del comportamiento proactivo de los compañeros de trabajo en la motivación y el desempeño laboral de los empleados, basándose en la teoría del aprendizaje social. Se utilizó la Escala de Motivación Laboral (Motivación Autónoma, $\alpha = .94$) y la Escala de Desempeño Laboral ($\alpha = .90$). El estudio, de diseño longitudinal y no experimental, se realizó con 209 trabajadores de empresas en China. Los resultados mostraron un valor significativo entre la motivación y el desempeño laboral ($r = .54$, $p < 0.001$). lo que significa que la exposición a compañeros con alta proactividad incrementa significativamente la motivación, especialmente en empleados con una personalidad proactiva, lo que a su vez favorece un mejor rendimiento laboral, esto evidenció una relación estadísticamente significativa.

Discusión

Al analizar de manera conjunta los artículos seleccionados en esta revisión, se destaca la importancia de reconocer la relación entre motivación y desempeño laboral. Resulta relevante mencionar que los autores de los artículos consideran la teoría de la Autodeterminación propuesta por Deci y Ryan como el enfoque teórico más ampliamente valorado y utilizado en la literatura para el estudio de la variable motivación debido a que dicho modelo se ajusta para estudiar variables relacionadas a la motivación y permite explicar los cambios que se presentan en el colaborador.

A su vez, según lo revisado, se observa la existencia de una relación significativa entre

las variables motivación y desempeño laboral. En relación con esto, diversos estudios mencionan que dicha relación puede estar influenciada por otros factores que inciden en la motivación y, en consecuencia, en el desempeño laboral. Entre estos factores se incluye el sentido de vida (Barriga et al., 2024), las recompensas y castigos que se brindan en el contexto laboral (Ge et al., 2022), el apoyo que se brinda a los colaboradores por parte de sus líderes (Olafsen et al., 2024) y la influencia de los compañeros con comportamiento proactivos (Zhang et al., 2022).

Es importante destacar que, a partir de la revisión de los resultados obtenidos de las diversas investigaciones, se evidencia la existencia de una relación significativa entre ambas variables analizadas en diferentes contextos, sectores, realidades, incluso en distintos continentes. Este hallazgo tiene especial relevancia, ya que demuestra que dicha relación se mantiene de manera consistente a pesar de la diversidad cultural, social y organizacional. Por esto, la solidez de los resultados refuerza la validez de los estudios revisados, demostrando que la relación entre motivación y desempeño laboral no es resultado únicamente de las condiciones contextuales, sino que existen factores internos del individuo que influyen en dicha relación.

En la búsqueda y recolección de los artículos que abordaban dichas variables, se identificó una menor presencia de investigaciones publicadas en revistas psicológicas que siguieran este enfoque de investigación. En su mayoría, las investigaciones publicadas provienen de revistas de ciencias sociales, administración y economía. Con relación a lo mencionado anteriormente, se sugiere para próximas investigaciones incrementar los estudios en la población peruana, con el fin de obtener un panorama más preciso y ajustado al contexto del Perú. En consecuencia, se obtendría una mejor apreciación de estas variables para que las empresas peruanas puedan tomar conciencia sobre la importancia de la relación entre ambas y puedan implementar estrategias para mejorar la motivación en sus colaboradores y producto de ello, un mejor desempeño laboral.

En cuanto a las aplicaciones prácticas, se sugiere la implementación de recompensas a los colaboradores para mantener o incrementar la motivación en cada individuo de manera que esta variable salga favorecida y tenga consecuencias positivas en el desempeño.

Asimismo, se menciona la importancia del reconocimiento y la valoración de las opiniones de los colaboradores en las organizaciones, por lo que, se recomienda implementar una política de retroalimentación constructiva que esté centrada en una retroalimentación positiva y se dé enmarque el reconocimiento de los colaboradores, ya sea en pequeños o grandes logros.

En el mismo sentido, se sugiere promover actividades internas que refuercen la cultura organizacional para el fortalecimiento de los valores de la empresa y su fusión con los principios de los colaboradores. En concordancia con esto, se recomienda crear programas de reconocimientos al promover el agradecimiento público entre diferentes colaboradores y jerarquías.

Conclusiones

En conclusión, los resultados de la presente revisión aplicada evidencian la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa

entre la motivación y el desempeño laboral en trabajadores dependientes del sector privado, es decir, mayores niveles de motivación se vinculan consistentemente con un mejor desempeño laboral.

Factores contextuales como el compromiso, sentido de vida, el reconocimiento, entre otros, influyen en esta relación. Por lo tanto, fortalecer estos factores puede mejorar la productividad y la eficiencia de los colaboradores.

En este sentido, es fundamental aplicar estrategias que fortalezcan tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. Para potenciar la primera, se recomienda buscar proyectos alineados a los intereses personales, establecer metas personales razonables y buscar desarrollo y aprendizaje continuo. Así mismo, para reforzar la motivación extrínseca, se pueden implementar sistemas de recompensas, reconocer el desempeño de los trabajadores y establecer un salario de acuerdo con la experiencia de cada trabajador.




Referencias

- Alves-Pereira, S., dos Santos, N.R., Pais, L. et al. (2025). The impact of COVID-19 pandemic context on work motivation: a two-wave study. *Current Psychology*, *73*(4), 1833–1865. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07263-z>
- Armas Santos, D., Uribe Inga, A. B., & Lazo Ochoa, D. P. (2025). Efecto de la motivación y la satisfacción laboral en el rendimiento de los empleados de una clínica privada. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(2), 7026-7040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17423
- Bauer, J. J., King, L. A., & Steger, M. F. (2019). Meaning making, self-determination theory, and the question of wisdom in personality. *Journal of Personality*, *87*(1), 82–101. <https://doi.org/10.1111/jopy.12381>
- Barriga, H., Enrique, R., Paredes, M., Melo, E., & Rosero, C. (2024). Work performance implications of meaning in life: The mediating role of motivation. *Wellbeing, Space and Society*, *7*, 100213. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2024.100213>
- Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1258177. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258177>
- Cinki, T., & Karakose, T. (2025). Investigation of the correlation between job motivation, job satisfaction, and perceived organizational reputation in an educational context. *Acta Psychologica*, *261*. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105970>
- Deroncele Acosta, A., Anaya Lambert, Y., López Mustelie, R., & Santana González, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana De Gerencia*, *26*(94), 568-584. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7>
- Dust, S. B., Liu, H., Wang, S., & Reina, C. S. (2022). The effect of mindfulness and job demands on motivation and performance trajectories across the workweek: An entrainment theory perspective. *Journal Of Applied Psychology*, *107*(2), <https://doi.org/10.1037/apl0000887>
- Gagné, M., Olafsen, A. H., Howard, J., Parker, S., Hewett, R., & Frølund, C. W. (2025). What matters more for work motivation? Compensation or work design? *Motivation Science*. Advance online publication. <https://dx.doi.org/10.1037/mot0000407>
- Gallup. (2024). State of the global workplace 2024 report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup, Inc. (2025). Remote Work Productivity Study: Surprising Findings From a 4-Year Analysis. https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study?utm_source=chatgpt.com
- Ge, J., Zhang, P., & Dong, D. (2022). Can Extrinsic Motivational State Hinder Good Behavior? The Mediating Role of Ambition and Competition in Relationships of Contingent Rewards and Punishments with Work Performance. *Current Psychology*, *41*(4), 2162–2183. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00688-2>
- Grenier, S., Gagné, M., & O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, *73*(4), 1833–1865. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>
- Hao, D. (2024). An empirical study on the relationship between emotional labor and work performance among university teachers. *Frontiers in Psychology*, *15*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1470436>
- Hogenelst, K., Schelvis, R., Krone, T., Gagné, M., Heino, M., Knittle, K., & Hankonen, N. (2022). A within-person approach to the relation between quality of task motivation, performance and job satisfaction in everyday working life. *Motivation and Emotion*, *46*(6), 857–872. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09962-1>
- Kumari, J., & Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications* *10*, 158 (2). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, *245*. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A metaanalysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, *126*(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Nicuță, E.-G., Opariuc-Dan, C., Diaconu-Gherasim, L. R., & Constantin, T. (2025). Linking trait gratitude to employees' performance and work motivation: A two-wave longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, *246*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113310>
- OIT. (2023). World employment and social outlook. <https://www.ilo.org>
- Organización Mundial de la Salud. (2024, 2 de septiembre). La salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/newsroom/factsheets/detail/mental-health-at-work>
- Olafsen, A. H., Jauvin, F., Cécire, P., & Forest, J. (2024). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal Of Psychology*, *65*(6), 1027-1038. <https://doi.org/10.1111/sjop.13033>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ Supportive & Palliative Care*, *372*(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pires M. L. (2025). The Effects of Job Insecurity on Psychological Well-Being and Work Engagement: Testing a Moderated Mediation Model. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, *15*(7), 979. <https://doi.org/10.3390/bs15070979>

- Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2023). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version. *European Journal Of Investigation In Health Psychology And Education*, 14(1), 49-63. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004>
- Rankmi. (2023). Tendencias de gestión de personas en Latinoamérica. <https://rankmi.com>
- Ren, F., Zhang, Q. & Wei, X. (2021). Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676063>
- Sen, K., Mishra, U.S., Patnaik, S. et al. (2024) Effect of psychological capital on employee performance, work stress, job insecurity, and job satisfaction: evidence from India. *Current Psychology* 43, 9613-9624. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05108-9>
- Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). Work motivation: An evidence review. Scientific summary. Chartered Institute of Personnel and Development. https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/work-motivation-scientific-summary_tcm18-89562.pdf
- Zhang, Y., Duan, J., Wang, F., Qu, J., & Peng, X. (2022). "Attraction of the like": How does coworker proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance? *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 516. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1041.2022.00516>

Valeria Diaz

ORGANIZACIONAL DIAZ, GAMONAL, PEÑA (E FINAL) - TURNITIN

-  Entrega 2
-  TSP 2026 entrega 2
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3497059205

Fecha de entrega
3 mar 2026, 7:55 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
3 mar 2026, 8:00 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
ORGANIZACIONAL_DIAZ,_GAMONAL,_PE_A_E_FINAL_-_TURNITIN.docx

Tamaño del archivo
2.5 MB

9 páginas

5020 palabras

28.116 caracteres




9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 5% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	2%
2	Internet repositorio.untumbes.edu.pe	2%
3	Internet repositorio.ulima.edu.pe	<1%
4	Internet senacbts.emnuvens.com.br	<1%
5	Internet alicia.concytec.gob.pe	<1%
6	Internet repositorio.unicauca.edu.co	<1%
7	Internet repositorio.up.edu.pe	<1%
8	Internet www.coursehero.com	<1%
9	Publicación Yulia Irnidayanti, Ridwan Maulana, Michelle Helms-Lorenz, Nurul Fadhillah. " Rela...	<1%
10	Internet renati.sunedu.gob.pe	<1%
11	Internet www.oalib.com	<1%

12

Internet

www.erudit.org

<1%