



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

Relación entre la motivación y el desempeño
laboral: una revisión de la literatura científica de los
últimos diez años

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autor:

Daniel Antonio Huamani Palomino

Asesor:

Lic. Evelin Ysolina Rondon Jara

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

A mi familia, por no desfallecer en su deseo de verme culminar mi etapa de
formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios omnipotente por permitirme culminar este primer capítulo de mi carrera
universitaria.

A mi asesora Lic. Evelin Ysolina Rondon Jara por su dedicación, apoyo y respaldo
durante la elaboración del presente trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	14
CAPÍTULO III. RESULTADOS	18
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....	29
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bases de datos electrónicas.....	15
Tabla 2. Selección inicial de artículos	15
Tabla 3. Clasificación de la selección inicial de artículos según su fuente	17
Tabla 4. Clasificación de la selección final de artículos según su fuente.....	18
Tabla 5. Selección final de los artículos	19
Tabla 6. Enfoque de la variable motivación por dimensiones.....	23
Tabla 7. Enfoque de la variable motivación según la teoría de Herzberg	24
Tabla 8. Enfoque de la variable motivación según la teoría de Maslow	25
Tabla 9. Enfoque de la variable motivación según otras teorías de motivación	26
Tabla 10. Enfoque de la variable motivación según modelos	26
Tabla 11. Enfoque de la variable desempeño laboral según dimensiones.....	27
Tabla 12. Enfoque de la variable desempeño laboral según tipos.....	28
Tabla 13. Enfoque de la variable desempeño laboral según funciones	28
Tabla 14. Enfoque de la variable desempeño laboral según factores	28
Tabla 15. Enfoques de la variable motivación.....	31
Tabla 16. Enfoques de la variable desempeño laboral.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de la evidencia. Copyright 2018 por Moreno, Muñoz, Cuellar, Dominci, & Villanueva.	14
Figura 2. Procedimiento de selección, exclusión y número de estudios seleccionados.	18
Figura 3. Clasificación de artículos según fuente	21
Figura 4. Clasificación de artículos según rango bienal	21
Figura 5. País de origen de las revistas científicas donde se publicaron los artículos	22
Figura 6. Continente de procedencia de las revistas científicas donde se publicaron los artículos	22

RESUMEN

El recurso humano representa un capital sumamente valioso dentro de cualquier organización, por lo que realizar un análisis sobre la motivación y la forma cómo esta se relaciona con el desempeño laboral, resulta una tarea no poco sencilla, debido a la existencia de numerosa información de estos conceptos. Sin embargo, el desafío esencial se dio por cuanto en los individuos fluyen necesidades diferentes que deben ser cubiertas para lograr que trabaje motivado y se sienta parte de la organización para la cual labora. De esta forma, su desempeño laboral será óptimo y repercutirá de forma positiva en el éxito de la organización.

Establecer una mayor claridad sobre la relación entre la motivación y el desempeño laboral fue el principal objetivo de la presente revisión sistemática, situada en un rango de años que abarca de 2011 a 2020.

Mediante fuentes obtenidas íntegramente de las bases de datos Redalyc, Proquest, Dialnet y Scielo, y aplicando criterios de inclusión y exclusión como la búsqueda por palabras claves, relevancia con el tema de investigación y temporalidad en los últimos diez años, se obtuvieron 28 registros.

Los resultados arrojaron que independientemente del enfoque y forma de medición, la motivación y el desempeño laboral efectivamente están relacionados. Ningún autor desestimó esta premisa con algún tipo de estudio, sino todo lo contrario; por lo que se llegó a concluir que sí se cumple el objetivo de investigación.

PALABRAS CLAVES: Motivación, motivación laboral, desempeño laboral, rendimiento laboral.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El interés por la motivación data desde tiempos antiguos, donde los pensadores griegos fueron los primeros en intentar explicar la naturaleza de la motivación humana. Al menos, así lo indican García, Londoño, & Ortiz (2016, citados en Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020) quienes refirieron a Epicuro, Sócrates y Aristóteles como algunos de los muchos estudiosos que han considerado la motivación como tema de gran envergadura e importancia.

Existe en la literatura científica, gran cantidad de definiciones que explican el concepto de la variable motivación. Arrieta y Navarro (2008, citados en Madero & Olivas, 2016), indican que son “las fuerzas psicológicas que operan desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales” (pág. 53).

Para Hoval (2015, citado en Pizarro, Fredes, Inostroza, & Torreblanca, 2019), la motivación “es un elemento que necesitan todos los individuos para la consecución de objetivos en cualquier aspecto de la vida”.

Según Steer, Mowday y Shapiro (2004, citado en Valderrama, 2018), es “uno de los constructos fundamentales en psicología, puesto que proporciona el motor de la conducta”.

De la misma manera, Deckers (2010, citado en Valderrama, 2018), sostiene que la motivación es el proceso que inicia, guía y mantiene el comportamiento orientado a objetivos, es decir, mueve a la acción a los individuos.

Asimismo, Pritchard y Ashwood (2008, citado en Valderrama, 2018) agrega que “es el proceso por el que se coloca la energía para maximizar la satisfacción de necesidades”.

Sexton (1977, citado en Miranda, 2016), indica que la motivación es “el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (pág. 22).

De modo similar, McClelland (1989, citado en Benavides, 2017), argumenta que:

Generalmente, se refiere a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos, por otra parte si se observa las conductas de un modo externo hace referencia a las inferencias relativas a propósitos conscientes que se hace a partir de la observación de conductas (pág. 43).

Como expresa Pairó y Prieto (2002, citado en Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020), la motivación “es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta” (pág. 360).

Además, Chiavenato (2000, citado en Peñas & Villón, 2018), señala que:

Se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde este es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo (pág. 182).

Delgado (1999, citado en Peñas & Villon, 2018), define la motivación como:

El proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones (pág. 182).

González (2008, citado en Peñas & Villon, 2018), puntualiza la motivación como “un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción” (pág. 182).

En lo que refiere a la variable desempeño laboral, Ford, Cerasoli, Higgins y Decesare (2011, citados en Peiró, Ayala, Tordera, Lorente, & Rodríguez, 2014), lo entienden como “una función de la conducta de una persona y el grado en que esta conducta ayuda a una organización a alcanzar sus metas”.

Según Chiavenato (2000, citado en Del Toro, Salazar, & Gómez, 2011), “es el comportamiento del trabajador, en la búsqueda de los objetivos fijados, y se constituye en la estrategia individual para alcanzarlos” (pág. 227).

Para García (2011, citado en (Chávez, 2014), el desempeño se define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (pág. 75).

Del mismo modo, Montenegro (2000, citado en Torres & Zegarra, 2015), lo sintetiza como el “conjunto de acciones concretas” (pág. 7).

Así, Bohandler (2003, citado en Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018), afirma que “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”.

Toro (2002, citado en Sanin & Salanova, 2014), lo comprende como “la acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado” (pág. 97).

Igualmente, Chiang (2007, citado en Zuta, Castro, & Zela, 2018), manifiesta que el desempeño laboral es :

El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo de terminado. Pues va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se puede mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado final (pág. 160).

Respecto al objetivo del presente trabajo de investigación, el cual es determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral, se presentan a continuación diversas evidencias que así lo demuestran.

Cardona y Zambrano (2014, citados en Madero & Olivas, 2016) señalan que la motivación no solo hace que los empleados tomen acción, sino influye en la dirección, intensidad y duración de un determinado comportamiento que afectará en el ámbito laboral.

Asimismo, se necesitan herramientas que motiven a las personas a realizar un trabajo satisfactorio, para que las organizaciones tengan éxito, ya que en muchos casos los objetivos de la empresa solo se consiguen mediante la voluntad de los trabajadores (Hoyal, 2015, citado en Pizarro, Fredes, Inostroza, & Torreblanca, 2019).

De hecho, el desempeño de los colaboradores es considerado como factor clave en el éxito de una organización y, mientras la motivación esté directamente relacionada a su desempeño, descubrir qué motiva a las personas para realizar las tareas y buscar resultados sobresalientes seguirá siendo de mucho interés (Berumen, Perez & Ibarra, 2016; Delaney & Royal, 2017, citados en Madero, 2019).

Además, cuando la motivación lleva a la satisfacción del colaborador, este se esfuerza por brindar un mejor servicio, con lo que se puede afirmar que resulta un

componente esencial para adquirir un mayor compromiso con la empresa (Ganesh, 2016, citado en Madero, 2019).

Van Scotter & Motowidlo; Hosie et al.; Ravina et al., (1996; 2019; 2017 citados en Madero, 2019) coinciden que “el nivel de desempeño laboral es el resultado de los comportamientos de las personas en el contexto social y motivacional en el que se realizan el trabajo organizacional”.

Benavides (2017), afirma que la motivación de un empleado es un aspecto esencial, por cuanto permite determinar qué actividades realizará con mayor voluntad, lo cual está directamente relacionado a su desempeño laboral y eficiencia.

Tal y como lo señala García & Forero (2014):

En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea. Para Robbins (2004), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales. En el mismo sentido, Perry y Wise (1990) consideran que un nivel óptimo de motivación en los empleados implica una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados obtenidos.

A esto, se añade lo manifestado por Jiménez (2016, citado en Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020), cuando se refiere a la la motivación del recurso humano como fundamental para poder pronosticar el comportamiento individual y grupal del personal, con la finalidad

de guiarlo hacia la eficiencia en su desempeño y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

De la misma manera, Al Outop y Harrim (2011 citados en Madero & Olivas, 2016), reafirman a la motivación como la causa que provoca el actuar de las personas, ya sea de manera positiva o negativa. Es decir, una motivación positiva provocará que la persona actúe mostrando interés para hacer las cosas y compromiso para lograr el resultado (Jiang, Sun y Law, 2011). En cambio, si existe ausencia de motivación, las personas presentan descuido, apatía, y una falta de compromiso, como de responsabilidad. Por ende, aplicando estos aspectos a la presente revisión, se deduce que una persona carente de motivación lo reflejará en las actividades realizadas y consecuentemente, en su desempeño laboral.

Por todo lo anterior y a manera de conclusión, se menciona la afirmación de Peñas & Villón (2018), que indica expresamente “cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, este logrará un mejor desempeño (laboral) y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa” (pág. 185).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Como indican Letelier, Manríquez, & Rada (2005), las revisiones sistemáticas son “aquellas que resumen y analizan la evidencia respecto de una pregunta específica en forma estructurada, explícita y sistemática.” (pág. 246).

De igual forma, Moreno, Muñoz, Cuellar, Dominci, & Villanueva (2018), añaden que estas se encuentran “constituidas por múltiples artículos y fuentes de información”, por lo que “representan el más alto nivel de evidencia dentro de la jerarquía de la evidencia” (Fig. 1) (pág. 184).



Figura 1. Jerarquía de la evidencia. Copyright 2018 por Moreno, Muñoz, Cuellar, Dominci, & Villanueva.

En este caso, la revisión fue de tipo cualitativa, por cuanto se presentaron las evidencias en forma descriptiva y sin análisis estadístico (Letelier et al., 2005).

Así, esta metodología permitió realizar la búsqueda de fuentes intentando dar respuesta a la siguiente interrogante: *¿Cómo se relaciona la motivación con el desempeño laboral?*

Para ello, se consultaron diversas bases de datos electrónicas (Tabla 1), en las que se aplicó el filtro de palabras claves como: “motivación”, “motivación laboral”, “desempeño laboral” y “rendimiento laboral”; elaborándose así un listado inicial de 50 artículos en idioma español (Tabla 2).

Tabla 1. Bases de datos electrónicas

Web	Comentario
https://www.redalyc.org/	La Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal es un proyecto académico para la difusión en acceso abierto de la actividad científica editorial de todo el mundo.
https://dialnet.unirioja.es/	Dialnet es un portal de difusión de la producción científica hispana cuyo funcionamiento se inició en 2001 especializado en ciencias humanas y sociales.
https://www.proquest.com/	ProQuest LLC es una compañía editorial con sede en Ann Arbor, Michigan que publica en formatos electrónico y microfilm, suministrando servicios de información, fundamentalmente bases de datos bibliográficas
https://scielo.org/	SciELO es un proyecto de biblioteca electrónica, iniciativa de la Fundación para el Apoyo a la Investigación del Estado de São Paulo, Brasil y del Centro Latinoamericano y del Caribe
https://www.emerald.com/insight/	Editorial académica de revistas y libros académicos en los campos de administración, negocios, educación, estudios bibliotecarios, atención médica e ingeniería
https://www.ebsco.com/	EBSCO Industries es una corporación privada ampliamente diversificada, y la mayor agencia mundial de suscripciones mundial con sede en Birmingham, Alabama.
https://mjl.clarivate.com/search-results	Web of Science es un servicio en línea de información científica, suministrado por Clarivate Analytics
https://www.scopus.com/home.uri	Scopus es una base de datos de referencias bibliográficas y citas de la empresa Elsevier, de literatura per review y contenido web de calidad, con herramientas para el seguimiento análisis y visualización de la investigación.
https://www.sciencedirect.com/	Base de datos de investigación
https://link.springer.com/	Base de datos de investigación

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Selección inicial de artículos

Autores	Año	País	Título
Agut, S., & Carrero, V.	2007	España	Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano
Donawa, Z.	2019	Colombia	Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela
Genoud, M., Broveglio, G., & Picasso, E.	2012	Colombia	Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) (Argentina)
Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C.	2014	España	Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis
Arrieta, C., & Navarro, J.	2008	Costa Rica	Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes
Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E.	2019	Venezuela	Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud
Valderrama, B.	2018	España	La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana
García, M., & Forero, C.	2014	Colombia	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales
Ramis, M., Manassero, M., Ferrer, V., & García E.	2007	España	¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo
Madero S., & Olivas, M.	2015	Colombia	Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral
Foncubierta, M., & Sánchez, J.	2019	Ecuador	Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales
Solf, A.	2006	Perú	Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón

Autores	Año	País	Título
Pilligua, C., & Arteaga, F.	2019	Colombia	El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.
Moreno, M., & Wong, H.	2018	Colombia	Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018
Lacoviello, M., & Pulido, N.	2008	Venezuela	Gestión y gestores de resultados: cara y contracara
Madero, S., & Hernández, O.	2014	México	Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia
Carmona, P., & Vargas, J., & Rosas, R.	2015	Venezuela	Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral
Colín, C., & Simón, N.	2014	México	Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos
Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J.	2018	Venezuela	Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral
Zuta, N., Castro, L., & Zela, L.	2018	Perú	Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería
Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I.	2014	España	Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación
Castro, K., Luna, K., & Erazo, J.	2020	Venezuela	Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco Solidario
Chávez, A.	2014	Perú	Gestión del desempeño en las organizaciones educativas
Marín, A., & Velasco, M.	2005	Colombia	Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera
Del Toro, J., Salazar M., & Gómez, J.	2011	Colombia	Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería
Mantilla, M.	2008	Colombia	Estrategias de influencia. Motivación y estrés laboral en gerentes venezolanos
Navarro, J., Yepes, M., D de Quijano, S., & Ayala, C.	2011	España	Un modelo Integrado de Motivación Laboral Aplicado a una Muestra Multicultural
Cuadra, A., & Veloso, C.	2010	Chile	Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional
Noboa, J., Barrera G. & Rojas, D.	2019	Ecuador	Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción.
Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F.	2014	Brasil	Características organizacionales de la satisfacción laboral en España
Restrepo, A., & Valencia, M.	2014	Colombia	La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote"
Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B.	2018	Cuba	El desempeño laboral un problema social de la ciencia
Ares, A.	2013	España	Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral
Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M.	2020	Venezuela	Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público
Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F.	2011	Chile	Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena
Peña, H., & Villón, S.	2018	Venezuela	Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional
Calcina, Y.	2014	Perú	El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012
Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E.	2020	Cuba	La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador
Madero, S.	2019	México	Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores
Arboleda, G., & Cardona, J.	2018	Colombia	Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011
Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L.	2018	México	Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional
Marín, H., & Placencia, M.	2017	Perú	Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado
Benavides, O.	2017	Colombia	Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño
Miranda, D.	2016	Bolivia	Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa
Campos, P., Gutiérrez, H., & Matsumura, J.	2019	Colombia	Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado

Autores	Año	País	Título
Cuba, N., Mohamed, M., & Pacheco, A.	2020	Cuba	Responsabilidad social y rendimiento laboral en los colaboradores de los programas sociales de Lima, Perú
Torres, E., & Zegarra, S.	2015	Perú	Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú
Sanin, J., & Salanova, M.	2014	Colombia	Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios
Salas, R., Díaz, L., & Pérez, G.	2012	Cuba	Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud
Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., & García, B.	2009	Cuba	Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio

Fuente: Elaboración Propia

Donde 24 registros se obtuvieron de Redalyc, 7 de Proquest, 5 de Dialnet y 14 de Scielo (Tabla 3).

Tabla 3. *Clasificación de la selección inicial de artículos según su fuente*

Estrategia de búsqueda	Fuentes de información				Total de información registrada
	Redalyc	Proquest	Dialnet	Scielo	
Papers (artículos científicos)	24	7	5	14	50

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, la selección inicial se realizó sobre la base de los títulos y resúmenes de la información disponible, así como de filtros que permitieron elegir artículos y publicaciones de revistas científicas o académicas en idioma español.

A continuación, se presentan los criterios de inclusión y exclusión utilizados en la selección final de los artículos.

1. Filtro por rango de tiempo: Se incluyeron los artículos publicados en el periodo comprendido entre 2011 y 2020.
2. Filtro por palabras: Se tomaron como palabras claves: “motivación”, “motivación laboral”, “desempeño laboral” y “rendimiento laboral”.
3. Filtro por relevancia: Se excluyeron aquellos artículos con información deficiente o cuyo contenido no brindaba mayor aporte para dar respuesta a la pregunta de investigación.
4. Filtro por duplicidad: No se consideraron los artículos con información reiterativa o cuyo contenido era duplicado.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Siguiendo las pautas ya descritas, se llevó a cabo el procedimiento de descarte y selección de artículos (Figura 2).

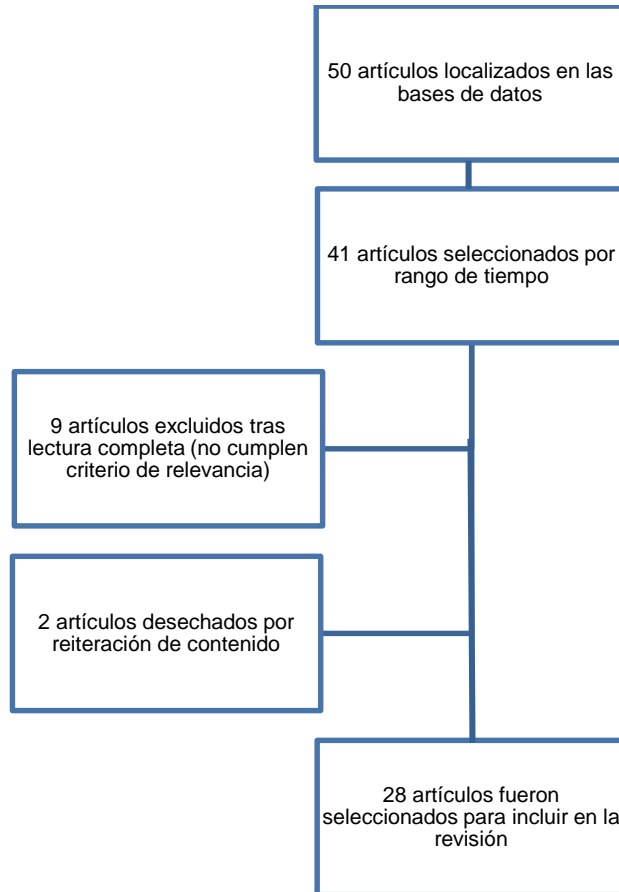


Figura 2. Procedimiento de selección, exclusión y número de estudios seleccionados.

Donde 12 registros se obtuvieron de Redalyc, 4 de Proquest, 3 de Dialnet y 9 de Scielo (Tabla 4).

Tabla 4. Clasificación de la selección final de artículos según su fuente

Fuente	Artículos encontrados	Rango de tiempo	Filtros		Artículos seleccionados
			Relevancia con el tema	Reiteración de contenido	
Redalyc	24	18	12	12	12
Proquest	7	5	4	4	4
Dialnet	5	5	3	3	3
Scielo	14	13	11	9	9
Total					28

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, los artículos se organizaron en una tabla que contenía los ítems de autor(es), año de publicación, país de referencia, diseño metodológico y breve resumen del artículo. (Tabla 5).

Tabla 5. Selección final de los artículos

Autores	Año	País	Metodología	Breve resumen
Donawa, Z.	2019	Colombia	Descriptiva, experimental, transeccional y campo	Identifica las necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela.
Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C.	2014	España	Descriptiva	Enfoca la motivación laboral como un tipo de comportamiento adaptativo que responde de manera eficaz a las demandas del trabajo, incluso en tiempos de crisis.
Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. & Torreblanca, E.	2019	Venezuela	Exploratoria-Analítica	Estudia la relación entre las variables motivación laboral, satisfacción laboral y el estado de flow en trabajadores de Centros de Salud Familiar (CESFAM) de la ciudad de Iquique.
Valderrama, B.	2018	España	Exploratoria	Presenta un nuevo marco teórico de clasificación de la motivación humana que dé una explicación empírica a la variabilidad humana aplicable al ámbito laboral y vocacional.
García, M. & Forero, C.	2014	Colombia	Descriptiva	Determina las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá.
Madero S., & Olivas, M.	2015	Colombia	Descriptiva, correlacional explicativa	Explora los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que inician su carrera laboral en México.
Foncubierta, M., & Sánchez, J.	2019	Ecuador	Exploratoria cuantitativa	Expone la motivación como integrante básico de la gestión de la felicidad en el trabajo y analiza su valoración en la era digital a partir del concepto de factor motivacional e higiénico de Herzberg.
Madero, S., & Hernández, O.	2014	México	Mixta	Identifica la relación que tienen los factores laborales y motivacionales con la creatividad y la desidia para conocer su impacto y aplicación de buenas ideas en los lugares de trabajo.
Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J.	2018	Venezuela	No experimental, transversal	Determina la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud de Perú durante el año 2018.
Zuta, N., Castro, L., & Zela, L.	2018	Perú	Descriptiva, correlacional, comparativo y de corte transversal	Determina la incidencia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería de la Universidad Nacional del Callao.
Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I.	2014	España	Descriptiva	Proporciona una revisión de estudios previos que permitan sustentar una nueva reformulación del concepto de bienestar y de productividad.
Chávez, A.	2014	Perú	Descriptiva	Expone las principales características de la gestión del desempeño, modelos propuestos y herramientas como la evaluación e indicadores del desempeño.
Del Toro, J., Salazar M., & Gómez, J.	2011	Colombia	Descriptiva	Presenta el diagnóstico del clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios de ingeniería de Barranquilla, Colombia, junto a la determinación de la correlación de ambos factores con el desempeño laboral de sus empleados.
Navarro, J., Yepes, M., D de Quijano, S., & Ayala, C.	2011	España	Descriptiva	Presenta los resultados de un modelo integrado de motivación en el trabajo (ASH-Mot) puesto a prueba en una muestra multicultural mediante el análisis de la validez de constructo y convergente.
Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F.	2014	Brasil	Cuantitativa	Presenta un modelo de análisis de la incidencia de las características inherentes al trabajo sobre la satisfacción laboral.

Autores	Año	País	Metodología	Breve resumen
Restrepo, A., & Valencia, M.	2014	Colombia	Exploratoria	Cuestiona el uso generalizado de recompensas tangibles o castigos para motivar a los empleados, presenta la Teoría de la Auto-Determinación como un modelo alternativo de motivación y propone tres estrategias que pueden ayudar a los líderes institucionales.
Ares, A.	2013	España	Exploratoria	Expone las acciones de reconocimiento en el contexto laboral de otras acciones que afectan a la motivación como las recompensas económicas.
Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M.	2020	Venezuela	No experimental, descriptiva	Analiza el desempeño laboral en el Municipio de Girón a partir del trabajo en equipo y comunicación.
Peña, H., & Villón, S.	2018	Venezuela	Descriptiva	Analiza la influencia de la motivación en el talento humano y determina los factores que tienen mayor impacto en el desempeño laboral.
Calcina, Y.	2014	Perú	Correlacional	Determina la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de dos universidades de Juliaca.
Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E.	2020	Cuba	Descriptiva	Diagnostica la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo.
Madero, S.	2019	México	Cuantitativa, con alcance descriptivo y correlacional	Expone la preferencia y el impacto que tienen los factores de la teoría de Herzberg sobre la satisfacción de los trabajadores.
Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L.	2018	México	Exploratoria	Desarrolla un sistema integral basado en el compromiso que involucre los factores de las organizaciones para mejorar el rendimiento de las instituciones públicas de la educación superior.
Marin, H., & Placencia, M.	2017	Perú	Descriptiva, observacional, transversal de tipo relacional	Establece la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado.
Benavides, O.	2017	Colombia	Descriptiva	Determina el estado de las necesidades motivacionales expuestas por McClelland en los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño, Colombia.
Miranda, D.	2016	Bolivia	Descriptiva	Explica la gran importancia de la gestión de talento humano para retener el capital humano de la organización.
Torres, E., & Zegarra, S.	2015	Perú	Correlacional, ex post facto	Determina el nivel de relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad de Puno.
Sanin, J., & Salanova, M.	2014	Colombia	Correlacional	Analiza cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración Propia

De los veintiocho artículos seleccionados, el 43% se recopiló de Redalyc, el 32% de Scielo, el 14% de Proquest y el 11% restante de Dialnet (Figura 3).

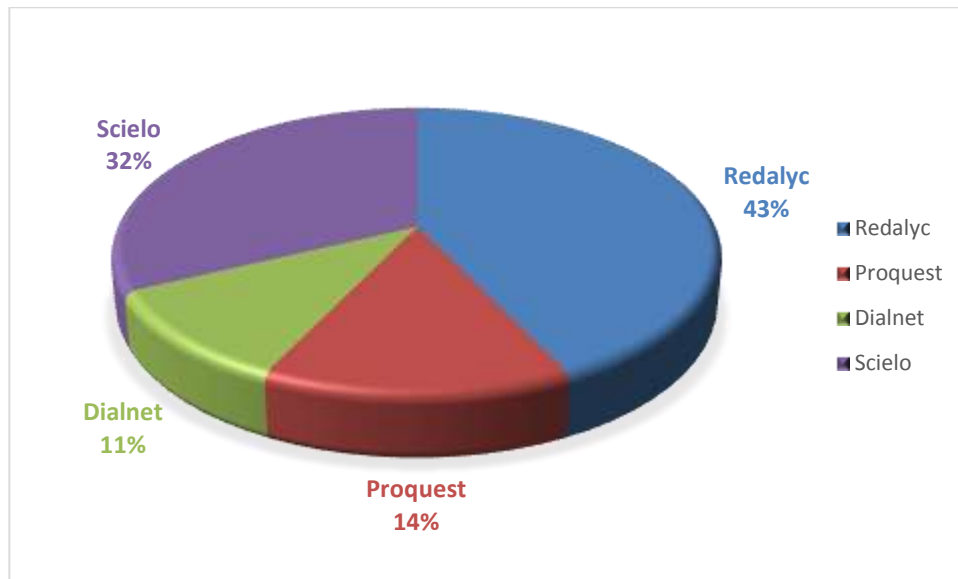


Figura 3. Clasificación de artículos según fuente

De la misma manera, se identificó el rango bienal de los artículos, obteniendo que el 36% pertenece al rango 2013 – 2014, el 25% al rango 2017-2018, el 21% al rango 2019-2020, el 11% al rango 2015-2016 y el 7% al rango 2011-2012 (Figura 4).

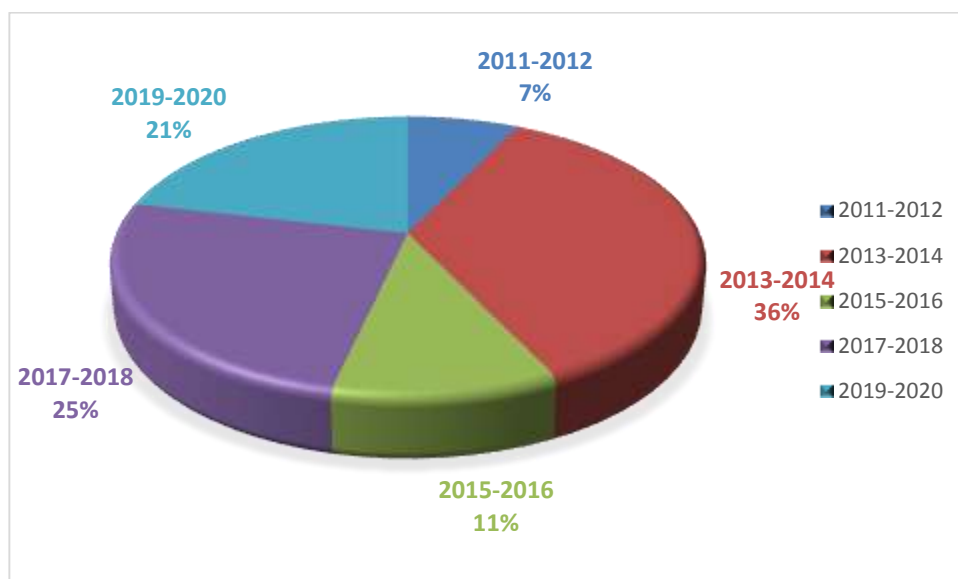


Figura 4. Clasificación de artículos según rango bienal

Asimismo, se clasificó el país de origen de las revistas científicas y/o académicas donde los artículos fueron publicados, obteniendo que el 25% corresponde a Colombia, el 18% a España, el 18% a Perú, el 14% a Venezuela, el 11% a México, el 4% a Cuba, el 4% a Ecuador, el 3% a Bolivia y el 3% a Brasil (Figura 5), con lo cual se evidencia que las fuentes en su mayor cantidad proceden del continente americano (82%), seguido de Europa (18%) (Figura 6).

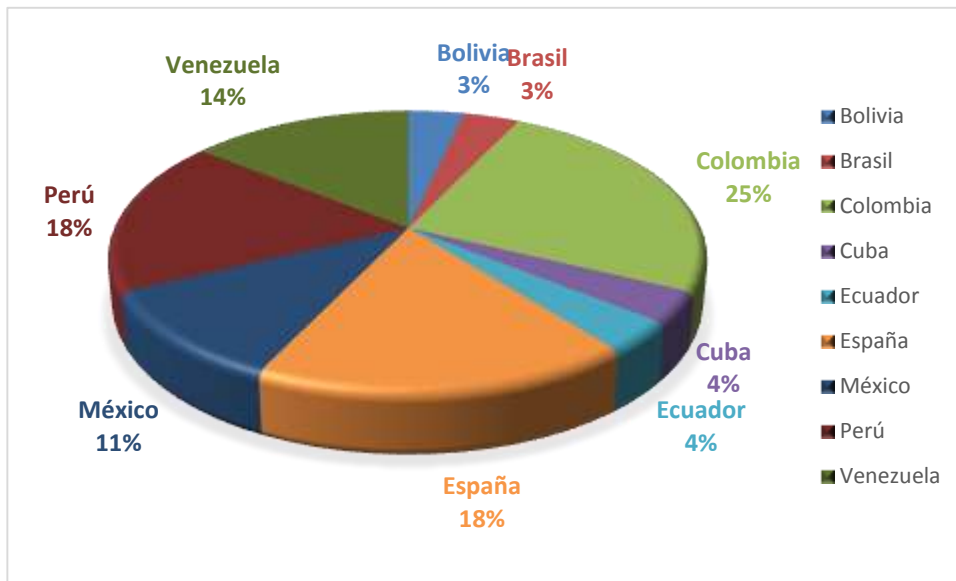


Figura 5. País de origen de las revistas científicas donde se publicaron los artículos

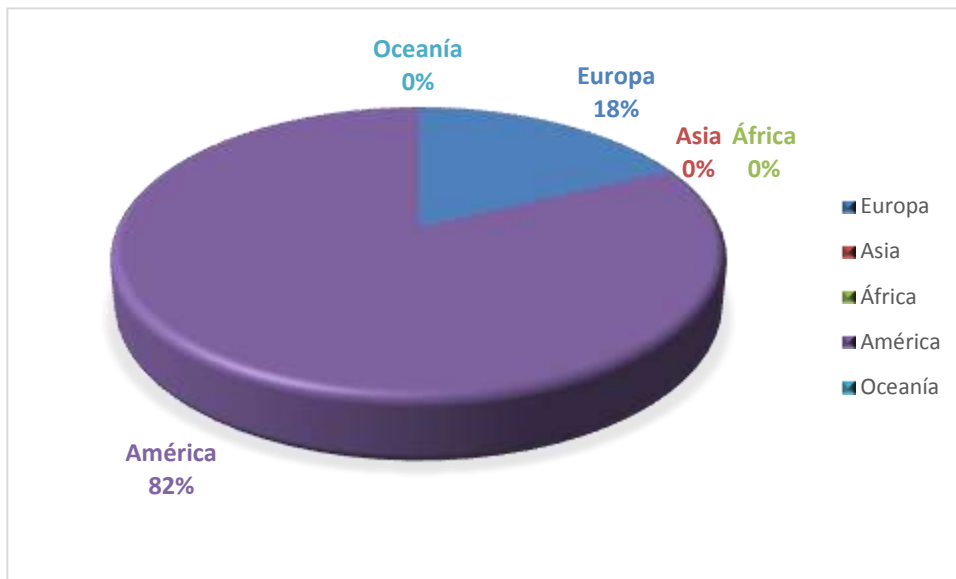


Figura 6. Continente de procedencia de las revistas científicas donde se publicaron los artículos

Sobre la operacionalización de las variables, fueron identificados diversos enfoques según su autor, los cuales se presentan a continuación.

En el caso de motivación se agruparon por dimensiones, teorías y modelos.

Así, se hallaron que los estudios realizados por Madero y Olivas (2015), Navarro et al. (2014) y Madero & Hernández (2014) coincidieron en presentar la variable motivación a través de dimensiones (Tabla 6).

Tabla 6. *Enfoque de la variable motivación por dimensiones*

Nº	Autores	Dimensiones	Título del estudio
1	Madero y Olivas (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medio ambiente laboral 2. Las relaciones personales 3. Las oportunidades de logro 4. El desarrollo personal 5. El desarrollo profesional 6. Situaciones que aumenten su autoestima 	Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral
2	Navarro et al. (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía– Dependencia 2. De aproximación – De evitación 3. Equilibrios – Desequilibrio 	Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis
3	Madero y Hernández (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos económicos 2. Intereses 3. Reconocimiento 4. Comunicación 5. Trabajo en equipo 6. Iniciativa 7. Carga de trabajo 	Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia

Fuente: Elaboración Propia

Otros autores hicieron lo propio, pero según teorías. Encontrando en este bloque a Sánchez et al. (2014), Madero (2019), Foncubierta y Sánchez (2019), Manjarrez et al. (2020), Miranda (2016), Peña y Villón (2018), Zuta et al. (2018), García y Forero (2014) y Marin y Placencia (2017); quienes destacaron la teoría de dos factores de Frederick Herzberg que sostiene la existencia de dos factores: a) factores de higiene, aquellos correspondientes al entorno, donde su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia sí provoca insatisfacción y b) factores motivadores, aquellos que se relacionan con la tarea en sí y cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior. (Tabla 7).

Tabla 7. Enfoque de la variable motivación según la teoría de Herzberg

Nº	Autores	Teorías sobre motivación	Título del estudio
1	Sánchez et al (2014)	1. La teoría de los dos factores de Herzberg: necesidades higiénicas y necesidades de motivación. 2. El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, basado en la teoría de la motivación de Lawler y Porter.	Características organizacionales de la satisfacción laboral en España
2	Madero (2019)	La teoría de Herzberg sostiene que existen dos factores: a) factores de higiene b) factores motivadores	Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores
3	Foncubierta y Sánchez (2019)	La teoría de Herzberg habla de dos tipos de factores: a) aquellos que crean motivación (motivacionales) b) aquellos cuya ausencia genera desmotivación (higiénicos)	Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales
4	Manjarrez et al. (2020)	Teoría de Herzberg: a) factores higiénicos: Extrínsecos al trabajo. b) factores motivacionales: Intrínsecos al trabajo	La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador
5	Miranda (2016)	1. Teoría de las necesidades de Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego, de autorrealización 2. Teoría de dos factores de motivación de Herzberg: factores motivacionales (de satisfacción) y factores higiénicos (de insatisfacción) 3. Teoría del aprendizaje o de reforzamiento de Skinner	Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa
6	Peña y Villón (2018)	1. Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow 2. Teoría de los dos Factores de Herzberg 3. La teoría de McClelland 4. Teoría de la Expectativa de Vroom 5. Teoría ERC de Alderfer 6. Teoría del Establecimiento de las Metas	Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional
7	Zuta et al. (2018)	1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow 2. Teoría de Motivación e Higiene (Herzberg) 3. Teoría de ERG de Clayton Alderfer 4. Teoría de las Necesidades de McClelland	Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería
8	García y Forero (2014)	1. Los dos factores de Hersberg 2. Las necesidades de Maslow 3. Endógenas y exógenas 4. Monista 5. Energía positiva 6. Equidad de McClelland 7. Expectativas de Vroom 8. Fijación de metas 9. Refuerzo 10. Reguladora 11. Autodeterminación sobre motivación intrínseca 12. Satisfacción y características del puesto 13. Circulación	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales
9	Marin y Placencia (2017)	Teoría bifactorial de Herzberg	Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, el bloque compuesto por Benavides (2017) y Hernández et al. (2018) enfatizaron la teoría de las necesidades de Abraham Maslow con sus cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización. Asimismo, Peña y Villón (2018), Zuta et al. (2018) y García y Forero (2014) también destacaron esta teoría de Maslow, a la par que la de Herzberg (Tabla 8).

Tabla 8. *Enfoque de la variable motivación según la teoría de Maslow*

Nº	Autores	Teorías sobre motivación	Título del estudio
1	Miranda (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de las necesidades de Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego, de autorrealización 2. Teoría de dos factores de motivación de Herzberg: factores motivacionales (de satisfacción) y factores higiénicos (de insatisfacción) 3. Teoría del aprendizaje o de reforzamiento de Skinner 	Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa
2	Benavides (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de las necesidades de Maslow : fisiológicas, de seguridad, sociales, necesidades de estima y de realización personal. 2. McClelland, en el cual se destacan tres impulsos dominantes que participan en la motivación: logro, poder y afiliación 	Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño
3	Peña y Villón (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría Jerarquía de las necesidades de Maslow 2. Teoría de los dos Factores de Herzberg 3. La teoría de McClelland 4. Teoría de la Expectativa de Vroom 5. Teoría de Alderfer 6. Teoría del Establecimiento de las Metas 	Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional
4	Zuta et al. (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow 2. Teoría de Motivación e Higiene (Herzberg) 3. Teoría de ERG de Clayton Alderfer 4. Teoría de las Necesidades de McClelland 	Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería
5	García y Forero (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los dos factores de Hersberg 2. Las necesidades de Maslow 3. Endógenas y exógenas 4. Monista 5. Energía positiva 6. Equidad de McClelland 7. Expectativas de Vroom 8. Fijación de metas 9. Refuerzo 10. Reguladora 11. Autodeterminación sobre motivación intrínseca 12. Satisfacción y características del puesto 13. Circulación 	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales
6	Hernández et al. (2018)	Teoría de las necesidades de Maslow	Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional

Fuente: Elaboración Propia

También encontramos que Navarro et al. (2014), Restrepo y Valencia (2014), Valderrama (2018) y Donawa (2019) resaltaron otras teorías sobre motivación (Tabla 9).

Tabla 9. Enfoque de la variable motivación según otras teorías de motivación

Nº	Autores	Teorías sobre motivación	Título del estudio
1	Navarro et al. (2014)	1. Necesidades Básicas: la motivación como proceso orientado a la satisfacción de necesidades 2. Cogniciones Clave: la motivación como proceso de toma de decisiones 3. Dinámica: la motivación como proceso adaptativo al entorno	Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis
2	Restrepo y Valencia (2014)	Teoría de la Auto-Determinación que propone la satisfacción de tres necesidades básicas para lograr una motivación intrínseca: autonomía, competencia y vínculo	La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote"
3	Valderrama (2018)	1. Teorías de contenido que exploran el aspecto direccional 2. Teorías de proceso explican cómo funciona la motivación	La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana
4	Donawa (2019)	Teoría de las necesidades adquiridas: a) necesidad de logro b) necesidad de afiliación c) necesidad de competencia d) necesidad de poder	Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, Pizarro et al. (2020) y Navarro et al. (2011) enfocaron la motivación en modelos. Donde Pizarro et al. Sostuvieron un modelo integrado de Quijano y Navarro, tomando como base los diferentes tipos de necesidades, la percepción de instrumentalidad y la presencia e intervención de procesos cognitivos. Mientras que y Navarro et al. se inclinaron por el modelo HSA-Mot que incluía necesidades intrínsecas y extrínsecas (Tabla 10).

Tabla 10. Enfoque de la variable motivación según modelos

Nº	Autores	Modelos de motivación	Título del estudio
1	Pizarro et al.	Modelo integrado de Quijano y Navarro que se sustenta en: 1) los diferentes tipos de necesidades que puedan estar operando en las personas para tener una conducta motivada, 2) la percepción de instrumentalidad o percepción de conexión entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades 3) la presencia e intervención de una serie de procesos cognitivos, tales como la percepción de autoeficacia, la percepción de equidad, el significado percibido del trabajo que se realiza, la conciencia sobre los resultados obtenidos y sobre la responsabilidad que se tiene sobre los mismos.	Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud
2	Navarro et al. (2011)	Modelo HSA-Mot : 1) salario; 2) salud y cobertura física; 3) estabilidad en el trabajo; 4) relaciones con compañeros de trabajo; 5) apoyo de los gerentes; 6) reconocimiento al trabajo bien hecho; 7) mejora de la retribución; 8) promoción; 9) aplicar conocimientos y habilidades; y 10) desarrollo profesional	Un modelo Integrado de Motivación Laboral Aplicado a una Muestra Multicultural

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de desempeño laboral se agruparon los estudios por dimensiones, factores, tipos y funciones.

Así, los estudios realizados por Peiró et al. (2014), Torres y Zegarra (2015), Del Toro et al. (2011), Calcina (2014) y Jara et al. (2018) concordaron en presentar la variable desempeño laboral a través de dimensiones (Tabla 11).

Tabla 11. *Enfoque de la variable desempeño laboral según dimensiones*

Nº	Autores	Dimensiones desempeño laboral	Título del estudio
1	Peiró et al. (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño de tarea 2. Desempeño contextual 3. Comportamientos contraproductivos 4. Comportamientos adaptivos 5. Creatividad 6. Innovación 	Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación
2	Torres y Zegarra (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Responsabilidad 3. Principios de la responsabilidad 4. Compromiso organizacional 5. Participación 	Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú
3	Del Toro et al. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de capacitación 2. Motivaciones 3. Supervisión 4. Factores situacionales 5. Entorno 	Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería
4	Calcina (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptabilidad 2. Comunicación 3. Iniciativas 4. Conocimientos 5. Trabajo en equipo 6. Estándares de trabajo 7. Desarrollo de talentos 8. Potencia el diseño de trabajo 9. Maximiza el desempeño 	El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012
5	Jara et al. (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficacia 2. Eficiencia 3. Calidad 	Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral

Fuente: Elaboración Propia

Mientras que otros autores como Ares (2013) y Sanin y Salanova (2014) centraron su enfoque en los tipos de desempeño (Tabla 12).

Tabla 12. Enfoque de la variable desempeño laboral según tipos

Nº	Autores	Tipos de desempeño laboral	Título del estudio
1	Ares (2013)	1. De tarea 2. De contexto 3. Proactivo 4. Adaptativo	Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral
2	Sanin y Salanova (2014)	1. Desempeño intrarrol 2. Desempeño extrarrol 3. Cumplimiento de normas	Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, Quezada et al. (2020) priorizaron las funciones del desempeño (Tabla 13).

Tabla 13. Enfoque de la variable desempeño laboral según funciones

Nº	Autores	Funciones de desempeño laboral	Título del estudio
1	Quezada et al. (2020)	1. Proyectar 2. Organizar 3. Dirigir 4. Controlar	Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, Chávez (2014) optó por enfocarse en los factores (Tabla 14).

Tabla 14. Enfoque de la variable desempeño laboral según factores

Nº	Autores	Factores para evaluación del desempeño laboral	Título del estudio
1	Chávez (2014)	1. Calidad de trabajo 2. Cantidad de trabajo 3. Conocimiento del puesto 4. Planificación 5. Control de puestos 6. Relaciones con el compañero 7. Relaciones con el supervisor 8. Dirección y desarrollo de los subordinados	Gestión del desempeño en las organizaciones educativas

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

Durante el proceso de revisión de los registros recopilados de las bases de datos consultadas se apreció suficiente información sobre las variables, lo cual a primera instancia es satisfactorio. Pero tras el análisis se observan ciertas falencias sobre la influencia en sí de la motivación en el desempeño laboral de los individuos dentro de una organización, así como de los elementos que intervienen y/o causan mayor impacto. En ese sentido, la presente investigación cobra importancia, por cuanto pretende complementar la información ya existente con una síntesis de los estudios de los últimos diez años.

Se observa que los enfoques sobre la variable motivación fueron divididos según dimensiones, teorías y modelos (Tabla 15). Hallando que los autores Madero y Olivas (2015), Navarro et al. (2014) y Madero y Hernández (2014) coinciden en el enfoque por dimensiones, pero difieren en cuanto a los elementos que la componen, es decir cada autor establece su propio criterio. Por otro lado, la mayor cantidad de autores se inclinan por el enfoque según teorías, destacando principalmente la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg y la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, las mismas que enfatizan el precepto de que el mayor impulso de la motivación lo representan un conjunto de necesidades a satisfacer. Destacando Madero (2019), Foncubierta y Sánchez (2019), Manjarrez et al. (2020) y Donawa (2019) por solo priorizar la teoría de Herzberg, mientras que Hernández et al. (2018) hace lo propio con la teoría de Maslow. Otros autores como Miranda (2016), Peña y Villón (2018), Zuta et al. (2018) y García y Forero (2014) resaltan ambas teorías. De hecho, estos tres últimos autores coinciden en presentar muchas más teorías como la de McClelland, Vroom, Alderfer, de establecimiento de metas, endógenas y exógenas, monista, de energía positiva, refuerzo, reguladora, autodeterminación, satisfacción y circulación. Por otra parte, Sánchez et al. (2014) agregan la teoría de Lawler

y Porter y Miranda (2016) la de Skinner. En ese sentido, la gran cantidad de información hallada puede aturdir en lugar de esclarecer el objeto de la presente revisión.

Tabla 15. *Enfoques de la variable motivación*

Nº	Autores	Enfoque	Título
1	Madero y Olivas (2015)	Dimensiones	Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral
2	Navarro et al. (2014)		Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis
3	Madero y Hernández (2014)		Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia
4	Sánchez et al (2014)		Características organizacionales de la satisfacción laboral en España
5	Madero (2019)		Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores
6	Foncubierta y Sánchez (2019)		Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales
7	Manjarrez et al. (2020)		La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador
8	Miranda (2016)		Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa
9	Peña y Villón (2018)		Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional
10	Zuta et al. (2018)		Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería
11	García y Forero (2014)	Teorías	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales
12	Marin y Placencia (2017)		Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado
13	Miranda (2016)		Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa
14	Benavides (2017)		Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño
15	Peña y Villón (2018)		Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional
16	Zuta et al. (2018)		Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería
17	García y Forero (2014)		Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales
18	Hernández et al. (2018)		Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional
19	Navarro et al. (2014)		Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis
20	Restrepo y Valencia (2014)		La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”
21	Valderrama (2018)	Otras teorías	La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana
22	Donawa (2019)		Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela
23	Pizarro et al. (2020)		Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud
24	Navarro et al. (2011)		Modelos

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, el enfoque por otras teorías se evidenció en Navarro et al. (2014), Restrepo y Valencia (2014), Valderrama (2018) y Donawa (2019); hallándose similitudes para mostrar una perspectiva distinta y alejarse de las teorías tradicionales. Navarro et al. (2014), expuso la motivación como un proceso orientado a la satisfacción de necesidades, pero también de toma de decisiones y adaptativo al entorno. Restrepo y Valencia (2014), hicieron lo propio, pero resaltando la autonomía, competencia y vínculo como las necesidades a satisfacer. Igualmente, Valderrama (2018), señaló teorías que estudian la dirección y teorías que explican el funcionamiento de la motivación como tal. Por su parte, Donawa (2019) se inclinó por la teoría de las necesidades adquiridas que abarca el logro, la afiliación, la competencia y el poder.

Autores como Pizarro et al. (2020) y Navarro et al. (2011) presentaron su enfoque según modelos integrados. Así, Pizarro et al. (2020) sustentaban con base en los trabajos previos de Quijano y Navarro acerca de una visión más globalizadora e integradora de la motivación, lo cual incluía aspectos y conceptos relevantes que permitían una mayor comprensión al respecto. Por su parte, Navarro et al. (2011) referían un modelo integral también, pero dentro de una red de relaciones y varios constructos motivacionales en distintos niveles.

No obstante de los estudios realizados, todavía se requieren investigaciones que ahonden en la dinámica motivacional y se enfoquen principalmente en sus fluctuaciones (cambios) y su permanencia (duración) en el tiempo.

Respecto a los enfoques sobre la variable desempeño laboral, se observa que fueron divididos según dimensiones, tipos, funciones y factores (Tabla 16). Hallando que más autores coinciden en el enfoque según dimensiones, pero distan de tener los mismos elementos, es decir aquí también prima el criterio del autor. Siendo Calcina (2014), quien presenta la mayor cantidad de dimensiones: adaptabilidad, comunicación, iniciativas,

conocimientos, trabajo en equipo, estándares, desarrollo de talentos, potencia y maximización; a diferencia de Jara et al. (2018) que indican solo tres: eficacia, eficiencia y calidad. Por otro lado, Peiró et al. (2014) señalan: desempeño de tarea, contextual, comportamientos contraproductivos, adaptivos, creatividad e innovación; mientras que Torres y Zegarra (2015) mencionan: toma de decisiones, responsabilidad, principios, compromiso y participación; y Del Toro et al. (2011) citan: nivel de capacitación, motivaciones, supervisión, factores situacionales y entorno.

Ares (2013) y Sanin y Salanova (2014), enfocaron el desempeño laboral según tipos, a diferencia de Quezada et al. (2020) que lo hicieron por funciones y Chávez (2014) por factores.

Tabla 16. *Enfoques de la variable desempeño laboral*

Nº	Autores	Enfoque	Título
1	Peiró et al. (2014)		Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación
2	Torres y Zegarra (2015)		Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno - 2014 – Perú
3	Del Toro et al. (2011)	Dimensiones	Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería
4	Calcina (2014)		El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012
5	Jara et al. (2018)		Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral
6	Ares (2013)	Tipos	Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral
7	Sanin y Salanova (2014)		Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios
8	Quezada et al. (2020)	Funciones	Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público
9	Chávez (2014)	Factores	Gestión del desempeño en las organizaciones educativas

Fuente: Elaboración Propia

Tras el estudio individual de la literatura existente sobre las dos variables, era necesario ahora hallar la relación de una sobre la otra, ya que hasta este momento no se hacía. Lo cual resulta en falencia porque la discusión buscaba establecer comparaciones o

diferencias entre los autores de los registros seleccionados, pero también pretendía contribuir con datos válidos y certeros sobre dicha relación.

Bajo esta perspectiva el desempeño (D) según lo manifestado por Pfeifer (1998, citado en Manjarrez et al. 2020), dependerá de la capacidad (C), del entorno (E) y de la motivación (M), lo cual queda expresado en la fórmula: $D = M + C + E$. En otras palabras, para que las personas alcancen un alto nivel de desempeño, deben desear hacer su trabajo (motivación), hacerlo de forma eficiente y eficaz (capacidad) y contar con los recursos, materiales y equipos para realizarlo (entorno). De no darse las tres condiciones, el desempeño laboral se verá inevitablemente perjudicado.

Mondy & Noe (1997, citados en Manjarrez et al. 2020), señalaron a diferencia de Pfeifer que para el buen ejercicio de las funciones de los empleados, es necesario que se estos se encuentren satisfechos respecto al compromiso que tiene el empleador para con la prestación de sus servicios. No solo garantizado por leyes laborales, sino porque se ha entendido la importancia de motivar e incentivar a las personas, con el fin de obtener de ellos un mejor desempeño.

Cawsey (1995, citado en Zuta et al. 2018) afirmó que los elementos individuales (habilidades) como: conocimientos, actitudes, emociones, afectos, valores y creencias; y el contexto del trabajo (condiciones) como: ambiente físico, diseño del puesto, recompensa, feedback, apoyo, coaching, normas sociales y cultura organizacional, son quienes generan el proceso motivacional orientado a conductas motivadas que dan como resultado final el desempeño laboral.

Peña y Villón (2018) también reiteraron que la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir necesidades, de tal forma que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, alcanza un mejor desempeño y desarrolla un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Según la discusión realizada sobre los diversos enfoques empleados por los autores para ambas variables, se determina que efectivamente existe relación entre la motivación y el desempeño laboral.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

La revisión sistemática sintetizó los 28 estudios con los que se pudo dar respuesta a la pregunta de investigación: *¿Cómo se relaciona la motivación con el desempeño laboral?*, cumpliendo así el objetivo central del presente trabajo.

Así, se identificó como fortaleza la gran cantidad de información extraída de los artículos y publicaciones analizados, con lo cual se pudo estudiar las variables según enfoques que a su vez se dividían por dimensiones, teorías, modelos, factores, tipos o funciones. Todo ello fue de suma importancia para determinar el tipo de relación existente entre la motivación y el desempeño laboral.

Por su parte, uno de los limitantes identificados en el proceso de investigación fue el tiempo, porque durante la búsqueda de registros se encontraron estudios que no estaban dentro del rango delimitante, pero por su contenido sí hubieran sido de gran aporte. Otro limitante fue la calidad científica de los estudios incluidos, ya que muchas veces evidenciaban gran rigor metodológico y uso de un lenguaje estricto, lo cual implicaba un análisis más exhaustivo para poder extraer lo relevante.

Además, independientemente del enfoque y forma de medición, la motivación y el desempeño laboral efectivamente están relacionados. Ningún autor desestimó esta premisa con algún tipo de estudio, sino todo lo contrario. Los registros aquí citados presentan amplios marcos teóricos que coinciden y discrepan en ciertos puntos, pero esto es básicamente porque se basan en los criterios del autor. Lo cual es ciertamente útil, sin embargo, hay métodos estadísticos que podrían fortalecer más la validez y confiabilidad de las investigaciones analizadas, así como de los instrumentos utilizados en ellas.

Con todo ello se puede decir que se cumplió con las expectativas de la presente revisión.

REFERENCIAS

- Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*(69), 192-202. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de http://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf
- Benavides, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54. doi:<https://dx.doi.org/10.22267/rtend.171801.63>
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez-Perú 2012. *Comunicación*, 5(1), 22-29. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&tlng=es.
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*, 4(6), 75-81. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2014.6.94>
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una pyme de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227. doi:10.21676/23897848.419
- Donawa, Z. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en Iso empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. *NOVUM. Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(9), 58-73. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360739003>
- Foncubierta, M., & Sánchez, J. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar temores digitales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18). doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- García, R., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551994010>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Mendez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*,

- 23(83). Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/index.html>
- Letelier, L., Manríquez, J., & Rada, G. (2005). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia? *Revista médica de Chile*, 133(2), 246-249. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872005000200015>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29(2153). doi:<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Madero, S., & Hernández, O. (2014). Relación entre los factores laborales y motivacionales con creatividad, desarrollo y desidia. *Investigación Administrativa*(144), 7-22. Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044957001>
- Madero, S., & Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59. doi:10.1016/j.estger.2015.12.001
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. Recuperado el 24 de octubre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52. doi:<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es.
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Dominci, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186. doi: 10.4067/S0719-01072018000300184
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184005>
- Navarro, J., Yepes, M., D de Quijano, S., & Ayala, C. Y. (2011). Un modelo integrado de motivación laboral aplicado a una muestra multicultural. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 177-190. doi:<http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n3a2>
- Páramo, P. (2020). La revisión sistemática. doi:10.13140/RG.2.2.31465.85608

- Peiró, J., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., & Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 5-14. Recuperado el 26 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184002>
- Peñas, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87). Recuperado el 24 de octubre de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499013>
- Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M. (2020). Trabajo en equipo, comunicación y desempeño laboral en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Restrepo, A., & Valencia, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *Ad-minister*(24), 143-160. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de <https://www.proquest.com/docview/1547942561/fulltextPDF/F565471311F44577PQ/54>
- Sánchez, M., Sánchez Pedro-, C. M., & Francisco, S. (2014). Características organizacionales de la satisfacción en España. *Revista de Administrcao de Empresas-RAE*, 54(5), 537-547. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507>
- Sanin, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95-107. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672014000100009&lng=en&tlng=es.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comunic@cción*, 6(2), 5-14. Recuperado el 27 de octubre de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivo: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del Psicólogo*, 39(1). Recuperado el 25 de octubre de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77854690007>
- Zuta, N., Castro, L., & Zela, L. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Investigación Valdizana*, 12(3), 157-164. doi:<https://doi.org/10.33554/riv.12.3.151>