



**FACULTAD DE HUMANIDADES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
PSICOLOGÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**MOTIVACIÓN LABORAL. UNA REVISIÓN  
CONCEPTUAL DESDE LA MIRADA DE SUS  
PRINCIPALES REFERENTES TEÓRICOS**

**Para la obtención del Grado de  
Bachiller en Psicología**

**Autor**

**Quiroz Espinoza, Segundo Pedro**

**ASESOR**

**Mg. Rony Prada-Chapoñan**

**Línea de Investigación**

**Salud Ocupacional y Desarrollo de Competencias  
Organizacionales**

**Pimentel-Perú**

**2019**

# MOTIVACIÓN LABORAL. UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DESDE LA MIRADA DE SUS PRINCIPALES REFERENTES TEÓRICOS

Br. Quiroz Espinoza, Segundo Pedro

*Universidad Señor de Sipán*

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo hacer una investigación teórica sobre la motivación laboral, toda vez que en la actualidad el paradigma organizacional es contar con trabajadores comprometidos y motivados. Para lo cual se realizó una revisión sistemática de los diferentes referentes teóricos de este constructo, seleccionando artículos publicados en revistas científicas de Psicología Organizacional y del Trabajo indexadas en bases de datos electrónicas, así como libros y algunas tesis de grado y postgrado encontradas en los repositorios universitarios nacionales e internacionales. Los resultados arrojan que, no obstante tratarse de uno de los constructos centrales de muchas disciplinas, el desarrollo de nuevas definiciones, teorías, instrumentos, investigaciones y dimensiones sobre motivación laboral han disminuido notablemente en los últimos años, siendo atribuida esta situación, según la literatura revisada, al dominio ejercido por las teorías clásicas y a que el interés se ha desviado hacia otras variables. Siendo así se concluye que existe un estancamiento en la producción científica sobre la motivación laboral, y que la poca producción actual se ha plegado a las investigaciones clásicas, no se ha innovado para adaptarse a las transformaciones que están experimentando las organizaciones y los procesos que en ellas se producen como resultado de los cambios propiciados por la globalización y del impacto de las nuevas tecnologías en la producción, de allí que cobra importancia investigaciones sobre el tema para hacer visible el estancamiento actual y sirva como un espacio de reflexión en torno al futuro de la investigación sobre el punto bajo análisis.

Palabras clave: motivación laboral, trabajador.

## **Abstract**

The objective of this research was to do a theoretical research on work motivation, since currently, the organizational paradigm is to have committed and motivated workers. For which a systematic review of the different theoretical referents of this construct was carried out, selecting articles published in scientific journals of Organizational and Work Psychology indexed in electronic databases, as well as books and some degree and postgraduate theses found in the repositories national and international universities. The results show that, despite being one of the central constructs of many disciplines, the development of new definitions, theories, instruments, research and dimensions on labor motivation have decreased significantly in recent years, this situation being attributed, according to the literature revised, to the dominion exerted by the classic theories since the interest has been diverted towards other variables. This being the case, it is concluded that there is a kind of paralysis in the scientific production on the labor motivation, and that the current little production has been folded to the classic researches, it has not innovated to adapt to the transformations that the organizations and the processes are experiencing. that they are produced as a result of the changes brought about by globalization and the impact of new technologies on production, hence the importance of research on the subject to make visible the current little production and serve as a space for reflection around to the future of research on the point under analysis.

**Keywords:** work motivation, worker.

## ÍNDICE

Resumen .....	ii
Abstract.....	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	5
II.- MATERIAL Y MÉTODOS .....	8
2.1. Diseño .....	8
2.2. Procedimiento .....	8
III.-RESULTADOS .....	9
3.1.- Principales definiciones sobre el constructo motivación laboral .....	9
3.2.- Principales teorías relacionados con la motivación laboral .....	11
3.3.- Instrumentos de evaluación de la motivación laboral .....	15
3.4.- Investigación sobre prevalencia (últimos 10 años) .....	19
3.5 Motivación Laboral y su estudio en relación a otras variables .....	21
3.6.- Dimensiones de la motivación laboral .....	24
iv.-DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	25
V.- CONCLUSIONES .....	28
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios de paradigmas dentro del mundo empresarial han determinado la necesidad de contar con organizaciones saludables y en su interior con un capital humano que este comprometido con su trabajo. Desde fines del siglo XX se han realizado diferentes aproximaciones desde el campo académico para dar soluciones a las empresas y las organizaciones buscan en sus empleados, personas proactivas, con iniciativa, creatividad, capacidad para trabajar en equipo, responsables de su desarrollo profesional e implicados con el desarrollo de la organización a la que pertenecen y es aquí donde entra en juego la motivación laboral de los miembros conformantes de equipos de trabajo, la cual depende en muchos casos de la vivencia que tiene el trabajador en su puesto laboral, de su autoeficacia percibida, del valor que otorga al trabajo en su vida y de la percepción que tiene de las habilidades comunicativas de sus compañeros y supervisores. De allí, que problemas como el absentismo, la rotación, la baja productividad se relacionan con la motivación en el trabajo. Por el contrario, la productividad de la empresa debería conseguirse a través de un elevado rendimiento por parte de los que ejecutan la labor, lo que se puede conseguir a través de la satisfacción y la motivación. Por lo tanto, si el objetivo último es conseguir altos niveles de productividad, la empresa debe crear un ambiente motivador para aumentar el rendimiento y la satisfacción laboral (Navarro, 2018)

El ámbito de aplicación de la motivación, ha determinado que sea estudiado desde la óptica de diversas disciplinas científicas, que van desde la educación, la Psicología general, la Psicología del trabajo, Psicología organizacional, las Ciencias Empresariales, el área de los recursos humanos, entre otros, lo que ha generado diversos enfoques y múltiples autores dedicados a su estudio. En tal sentido, Herzberg (1959) que es uno de los autores que inició los estudios sobre este constructo, indica que es “hacer algo porque resulta importante hacerlo”, por su parte, Maslow (1991) quien goza de renombre por sus aportes en el tema, señala que la motivación “es la que nos impulsa a satisfacer las necesidades desde las más bajas denominadas de déficit (fisiológicas) hasta las más altas de la jerarquía (autorrealización)” (p.15)

Ya a principios de este siglo, se tiene la definición de Robbins (2003) quien señala que “Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas

organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.15) y más recientemente, Benavides (2017) considera que es un aspecto esencial en todos los contextos laborales en cuanto permite determinar qué actividad realizará el trabajador con mayor emprendimiento, factor que estará directamente ligado a su desempeño laboral y consecuentemente en la eficiencia y los resultados de la organización en la cual se encuentra vinculado.

El interés por el tema, ha determinado igualmente, que se hayan hecho diversas construcciones teóricas, unas agrupadas en función de la forma de autoexpresión del individuo en su trabajo (Agut & Carrero, 2017) y otros como Santrock (2002) por el contrario, distinguen tres tipos de teorías conductistas, humanistas y cognitivas. La conductista subraya el papel de las recompensas en la motivación, entendiéndolo por tal los eventos positivos o negativos que impulsan un determinado comportamiento (Skinner, 1953; Herzberg, 1959); la humanista en las capacidades del ser humano para desarrollarse (Maslow, 1943; McGregor, 1960; McClelland 1961; Bandura, 1997) y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento Vroom, 1964, Adams, 1963; Locke & Latham, 1990). Cada una de las perspectivas teóricas brinda valiosos aportes que permiten comprender de manera más integral cómo opera el fenómeno de la motivación en el ser humano. Se puede entender, por consiguiente, que la motivación está influida por múltiples variables; por ejemplo, el impacto de los refuerzos positivos y negativos sobre el comportamiento, al que se refiere el enfoque conductual; todas las necesidades y emociones que considera el enfoque humanista y las ideas, creencias, opiniones y expectativas que toma en cuenta el enfoque cognitivo. Estas posiciones teóricas se complementan, pues consideran diferentes dimensiones del funcionamiento humano, sin embargo, no han sido alimentadas por nuevas producciones teóricas.

Efectivamente, no obstante, la importancia reconocida a este constructo, en la actualidad se percibe un estancamiento en términos de la creación o producción de nuevas teorías a la luz de las condiciones laborales actuales, tan es así, que una simple revisión de la literatura existente da cuenta que la mayoría de las teorías discutidas datan de los años sesenta y setenta, con fugaces intentos de desarrollar nuevos aporte hacia la década de los noventa y menos aún en las primeras décadas del siglo XXI; asimismo, existe poca aplicación de las teorías existentes (Navarro, 2018, p. 71) y se ha detectado una disminución significativa en el desarrollo de investigaciones sobre este tema, no sólo a nivel mundial, sino incluso en Latinoamérica, no escapando Perú de esa situación.

En tal sentido, Ambrose & Kulik (2009) llevaron a cabo una revisión del comportamiento de la investigación en motivación laboral a partir del análisis de más de 200 estudios aparecidos en diversas revistas especializadas y concluyeron que se realizaron muy pocos aportes teóricos sustanciales debido en buena parte a que parte de las investigaciones estuvieron supeditadas al dominio de lo que ellos denominan “viejas” teorías de la motivación. Esta ausencia de nuevos desarrollos investigativos y enfoques teóricos, se debe a que el interés se ha desviado hacia otras variables por las transformaciones que están experimentando las organizaciones y los procesos que en ellas se producen, como resultado de los cambios que se están dando como consecuencia de algunos acontecimientos como el de la globalización y como resultado del impacto de los avances en materia del desarrollo de nuevas tecnologías de la producción.

Todo esto convoca al desarrollo de esta investigación, cuyo objetivo central fue realizar una revisión conceptual sobre la motivación laboral y los diferentes enfoques teóricos existentes sobre dicha variable, presentando en primer lugar las distintas definiciones existentes sobre esta variable, en segundo lugar, las múltiples teorías esgrimidas al respecto, los distintos instrumentos que se han diseñado para su medición, la prevalencia de esta en los últimos diez años, así como la relación que se ha establecido con otras variables, para finalmente mostrar algunas dimensiones o factores de la misma, con la idea de que sirva como un espacio de reflexión en torno a ese estado de estancamiento antes referido y generen en el lector algunas inquietudes como por ejemplo ¿Cómo será la producción de investigaciones futuras sobre este tema?, ¿Cómo pueden ampliarse los modelos actuales, de manera que el tema siga siendo relevante para los investigadores? ¿cómo motivar a los investigadores para que sigan enfocándose en este tema?

De allí la importancia del desarrollo de esta investigación, pues contribuye a visibilizar un tema de tanta trascendencia para las organizaciones empresariales, toda vez que, se ha demostrado que la motivación laboral influye en el desempeño laboral, un trabajador motivado es un trabajador con alto nivel de compromiso con la empresa y por ende contribuye con su productividad, además del efecto psicológico personal que dicha motivación conlleva, como lo demostraron los resultados alcanzados a través del análisis de las teorías conductuales, humanistas y cognitivas y de la revisión histórica de los referentes teóricos sobre la motivación laboral, como fue el objetivo de este trabajo.

## **II.- MATERIAL Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño**

La investigación que se llevó a cabo fue de naturaleza teórica, toda vez que “recopila los avances producidos en la teoría sustantiva o en la metodología, sobre una temática específica” (Ato, López & Benavente, 2013, p.1041) que en este caso en particular, específicamente consistió en una revisión conceptual de la motivación laboral y algunos aspectos relacionados con la misma, constituyendo una revisión de estudios primarios, con un desarrollo sistemático del proceso de acumulación de datos, pero sin utilizar procedimientos estadísticos para integrar tales estudios.

### **2.2. Procedimiento**

Se revisaron artículos científicos durante el año 2019, utilizando algunos descriptores, tales como: motivación, motivación laboral, motivación en el trabajo, trabajadores motivados, tanto en español como en idioma inglés, así como también se realizó la búsqueda a través de los nombres de los principales teóricos sobre el tema (Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Robbins, entre otros) A efectos de realizar la revisión teórica, se incluyeron textos como artículos científicos, tesis y libros, los cuales sirvieron de sustento a la presente investigación, provenientes de diferentes disciplinas científicas, vale decir, de la Psicología general y algunas de sus ramas como la Psicología de la Organización y Psicología del Trabajo; así como de otras áreas como Educación, Ciencias Económicas y Sociales, Recursos Humanos, Ciencias Gerenciales, entre otras, toda vez que el concepto bajo análisis es un concepto multidisciplinario. En tal sentido, se utilizaron bases de datos tales como Science Direct, Redalyc, Dialnet, Scielo, repositorios institucionales universitarios internacionales y nacionales, todos gestionados directamente o a través de Google Scholar o Google Académico, el cual fue de gran ayuda en la localización de las fuentes de la presente investigación, para luego dar inicio a la lectura de ese material, para proceder a la sistematización de la información y posteriormente crear los criterios de categorización de la información, para proceder a su examen en profundidad. En este caso, se establecieron como categorías de análisis, no sólo la definición del constructo sobre el cual versa la presente revisión, sino también, las diferentes teorías esbozadas en relación al mismo, los distintos instrumentos que se han diseñado para su medición, la prevalencia de esta en los últimos diez años, así como la



relación que se ha establecido con otras variables, para finalmente mostrar algunas dimensiones de este constructo.

### **III.-RESULTADOS**

A continuación, se muestran los resultados de la revisión teórica realizada en torno a la motivación laboral.

#### **3.1.- Principales definiciones sobre el constructo motivación laboral**

La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (“movido”) y motio (“movimiento”). Mientras que para Chiavenato (2009) el origen etimológico proviene de “moveré”, que significa mover. Es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, desde el área educativa hasta la laboral que es la que impulsa la realización de este trabajo. Esta multiplicidad ha determinado que sea un concepto muy estudiado, dando como resultado distintos enfoques y concepciones sobre el mismo. En tal sentido, se observa en los conceptos analizado, lo siguiente:

- 1) El término motivación en general, ha sido definido desde distintas áreas del saber, abarcando desde Educación, Psicología, Filosofía, Administración de Empresas y el área de los recursos humanos.
- 2) Aun cuando algunos autores, buscan definir a la motivación laboral, a veces la enfocan y definen de manera genérica, abarcando estas áreas del saber antes señalado, y son pocos los que realmente se refieren al área empresarial o corporativa
- 3) El análisis de los conceptos desde las distintas áreas, ha determinado tres enfoques principales, a saber:
  - a) El que le da importancia a la conducta, que enfatiza en que la motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, destacan en la motivación la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas, lo que significa que las personas actúan motivadas por alcanzar ciertos beneficios o recompensas.

b) El de los conceptos que destacan la cualidad del ser humano, su capacidad para desarrollarse y su posibilidad de elección, y se destaca como móvil la satisfacción de necesidades, como Maslow.

c) Y el de aquellos conceptos, que se agrupan en el enfoque, que se pudieran llamar cognitivo, porque destacan al pensamiento como guía de la motivación, es decir, hay un interés por el rendimiento, logros en la vida personal y esto a su vez está determinado por el valor que se le dé a la meta y las expectativas para lograrlas.

4) Desde el punto de vista del área empresarial o de los recursos humanos se destaca el hecho de motivar al trabajador en beneficio de la empresa o despertar valores corporativos que estimulen un mejor desempeño.

En este sentido, se muestran las definiciones dadas al concepto en la literatura. En este caso se muestra su evolución histórica, desde los primeros autores que teorizaron sobre el mismo hasta la actualidad. Es de hacer notar, que los autores consultados en los últimos diez años, normalmente no dan definiciones propias, sino que se limitan a citar a los clásicos, de allí que se haya incluido una revisión más allá del último quinquenio.

Tabla 1

*Definiciones de la Motivación Laboral*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Herzberg	1959	La motivación indica hacer algo porque resulta importante hacerlo.
Dorsch	1985	Se basa fundamentalmente en conservar culturas y valores corporativos que guíen a un alto desempeño, de forma que favorezcan tanto los intereses de la organización como la de los individuos. Es la intención o impulso que mantiene la fuerza de la acción y marca la dirección a seguir
Maslow	1991	Es la que nos impulsa a satisfacer las necesidades desde las más bajas denominadas de déficit (fisiológicas) hasta las más altas de la jerarquía (autorrealización)
Mahillo	1996	Es el primer paso que nos lleva a la acción
Peiro y Prieto	1996	El impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo.

---

Bisquerra	2000	Es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En el intervienen múltiples variables que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas
Robbins	2003	Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.
Sexton	2009	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.
Chiavenato	2009	Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.
Woolfolk	2010	Estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta.
Dessler	2011	Es un reflejo o deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.
Stoner,	2015	Lo que hace que las personas funcionen.
Palmieri y De Oliveira	2015	Siguiendo las enseñanzas de Alves-Filho (2012) equipara los procesos motivaciones en la relación del individuo con los resultados del trabajo, que son las consecuencias obtenidas por el trabajador desde el ejercicio de sus funciones y por la permanencia en un empleo u ocupación.
Benavides	2017	Es un aspecto esencial en todos los contextos laborales en cuanto permite determinar qué actividad realizará el trabajador con mayor emprendimiento, factor que estará directamente ligado a su desempeño laboral y consecuentemente en la eficiencia y los resultados de la organización en la cual se encuentra vinculado.

---

Nota: elaboración propia

### **3.2.- Principales teorías relacionados con la motivación laboral**

En relación a la motivación laboral, hay que señalar que, así como existen múltiples definiciones, existen diversas teorías que tratan de explicarla, y múltiples clasificaciones de estos enfoques teóricos. De esa manera se puede hacer referencia a la clasificación que distingue tres categorías de teorías, en función de la forma concreta de autoexpresión del

individuo en su trabajo, y distinguen enfoques teóricos que enfatizan en el carácter hedonista de la actividad laboral, los que enfatizan en la capacidad de auto-regulación del individuo en el desarrollo de su labor y los que enfatizan en la expresión genuina de la persona más allá de la actividad laboral (Agut & Carrero, 2017), otros autores clasifican dichas teorías desde otro criterio y así distinguen entre: teorías conductistas, humanistas y cognitivas (Santrock 2002), todas las cuales se muestran en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2

*Principales teorías relacionadas con la motivación laboral.*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Teoría</b>	<b>Descripción</b>
Maslow	1943	Teoría de las Necesidades	Este autor distingue cinco necesidades humanas de orden inferior y superior que se encuentran jerarquizadas, y tan pronto se satisface una se dispara la siguiente y así sucesivamente. Las de orden inferior son las de supervivencia, y las de orden superior contribuyen a una persona a crecer y desarrollarse. Lo que motiva al individuo es la satisfacción de la necesidad de autorrealización o auto actualización que es el deseo de ser todo lo que uno es capaz de ser, tendencia a ser lo que se puede ser, y que suele darse cuando el sujeto está inmerso en un estado de experiencia cumbre.
Skinner	1953	Teoría del Refuerzo	La motivación surge producto de refuerzo positivo que proceden del exterior y por tanto el sujeto no controla.
Herzberg	1959	Teoría Bifactorial	Lo que motiva es la disposición de factores motivadores en el trabajo (aspectos intrínsecos, referidos al contenido del trabajo mismo) que permiten que el sujeto pueda sentirse satisfecho en su puesto de trabajo
McGregor	1960	Teoría Y	Lo que motiva al individuo es el desarrollo del potencial humano a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización. Es decir, que esta es una teoría humanista, reconoce en el empleado el valor de ser humano integral y

---

McClelland	1961	Teorías de necesidades	las	además tiene fe en su potencial de desarrollo. La motivación surge por la satisfacción de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento) poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas).
Adams	1963	Teoría de equidad	la	Se alude a la tendencia del ser humano a evaluarse en comparación con los demás y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben con la organización. Recuperación de la equidad o reducción de la inequidad percibida entre lo que aporta y recibe el sujeto en comparación con lo que aportan y reciben los demás
Vroom	1964	Teoría de expectativa-valencia	la	Se considera que el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, las expectativas y las anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras. La conducta humana es una función de tres variables multiplicativa (la expectativa, la instrumentalidad y la valencia del resultado)
Deci & Ryan	1985	Teoría de Autodeterminación	la	La motivación es el hecho de poder autorregular, controlar la propia conducta que se consigue a través de satisfacción de la necesidad de competencia (consecución de retos acordes con las propias capacidades) especialmente la necesidad de autodeterminación (libertad de control por parte del sujeto, plena autonomía de las acciones)
Locke y Latham	1990	Teoría del Establecimiento de Metas	del	La motivación es un proceso racional y consciente donde la persona tiene la capacidad de establecer metas de distinta índole. Es decir, que las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta.
Kahn	1992	Teoría de Presencia	la	Lo que motiva es la emergencia de la presencia psicológica, que es un

---

---

		Psicológica en el Trabajo	estado experiencial que consiste en estar completamente atento, conectado con otras personas y con el trabajo, absolutamente centrado en lo que se realiza y experimentando un sentido de globalidad favorece el crecimiento personal. (esta teoría supone una interesante forma de abordar el procedimiento motivacional, aunque el autor en su inicio no se había planteado construir una teoría sobre motivación)
Csikszentmihalyi	1997	Teoría del Flujo	Constituye un intento de explicar lo que sucede cuando un individuo realiza una actividad que le genera tanto placer que lo incita a realizarla de nuevo. Para el autor, lo que motiva es el disfrute pleno mientras se está realizando una actividad en la que se está absolutamente concentrado y en la que se da un ajuste entre retos-habilidades del sujeto que es motivador para él.
Bandura	1997	Teoría Social Cognitiva	Subraya el carácter auto-regulador del individuo, que se observa a sí mismo, genera expectativas sobre su eficacia y sobre los resultados que puede conseguir. Lo que motiva al individuo es el establecimiento de expectativas de autoeficacia, las cuales van a determinar las metas que se fija el individuo, la disposición a dedicar esfuerzo y persistir en ellas.
Navarro Quijano	& 2003	Teoría de la Complejidad	Estos autores se dieron a la tarea de construir un modelo complejo para el estudio de la motivación integrando elementos extraídos tanto de las teorías de contenido como de las de procesos. En su modelo incluyeron variables ampliamente contrastadas en la investigación tradicional (motivos, percepción de autoeficacia y percepción de instrumentalidad) obteniendo unos resultados que muestran que el modelo propuesto es estable sólo cuando el patrón de cambio en la variable motivos es caótico y que en

---

---

Navarro, Arrieta 2007 & Ballén	Dinámica de la motivación laboral	<p>los demás casos se producen dinámicas explosivas (los valores de todas las variables crecen hasta el infinito) o implosivas (los valores de todas las variables decrecen hasta cero) que resultan inverosímiles.</p> <p>Estos autores llevaron a cabo un estudio con el fin de analizar a nivel descriptivo la dinámica de la motivación laboral. Según los resultados de esta investigación las dinámicas encontradas se comportan en su mayoría de forma no lineal con un porcentaje muy elevado de dinámicas moviéndose entre la no linealidad y el azar, la mayor parte de las series temporales relativas a las variables analizadas no muestran estacionalidad alguna mientras que el comportamiento de la motivación parece indicar que ésta no se detiene nunca y tampoco parece estar a la espera de estimulación externa para que se active el comportamiento motivado.</p>
--------------------------------	-----------------------------------	--

---

Nota: Elaboración propia.

### 3.3.- Instrumentos de evaluación de la motivación laboral

A fin de medir la motivación laboral se han creado diversos instrumentos de investigación, los cuales buscan evaluar esta variable en diferentes dimensiones, algunas relacionadas con las necesidades del trabajador (McClelland, 1961, Steers & Braunstein, 1976, Berardi, 2015), otras agrupan dichas dimensiones en factores jerarquizados, distinguiendo factores de primer y segundo orden, como Toro (1992) o sub-dimensiones que dependen del fuero interno o externo del individuo (Jaramillo, 2010; Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni, 2010; Guzmán, 2017).

En la Tabla N° 3, se muestran algunos de estos instrumentos de investigación.

Tabla N° 3  
*Instrumentos de evaluación de la motivación laboral*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Objetivo de la medición</b>
McClelland	1961	Cuestionario McClelland	-Necesidad de logro -Necesidad de Poder -Necesidad de Afiliación	El trabajo de David McClelland para ayudar a comprender la motivación en los ámbitos organizacionales se enfocó en los aspectos de las características de la personalidad. Gran parte de su investigación la concentró en las orientaciones hacia el logro, el poder y la afiliación. De las tres necesidades, McClelland descubrió que algunas personas tienen un impulso apremiante por tener éxito para su logro personal más que por las recompensas del éxito en sí mismo.
Steers & Braunstein	1976	Escala de motivación	de Necesidad de logro, de poder y de afiliación	Medir la motivación laboral en función de la necesidad de poder, logro y afirmación
Toro	1992	Cuestionario de motivación para el trabajo	<b>Factores de primer orden:</b> factor individual y grupal y condiciones motivacionales externas. <b>Factores de segundo orden:</b> orientación a la tarea y orientación al éxito.	Medir la motivación laboral en función de tres variables principales: satisfacción, visualización al logro e interés laboral, en función de factores de primer y segundo orden



Fernández	1996	Cuestionario de Motivación Laboral	de	-Estado de necesidad -Nivel de activación -Aspiración -Expectativas -valoración de los incentivos -Satisfacción	de	Determinar la motivación del empleado, los factores que intervienen y medir los niveles de motivación.
Jaen	2010	Motivación Laboral: MPS Escala de Motivaciones Psicosociales	MPS de	-Activación -Expectativas -Ejecución -Incentivos -Satisfacción		Busca conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada uno de los trabajadores, delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción y observar el nivel de rendimiento-ejecución en cada una de las motivaciones.
Jaramillo	2010	Escala ML-ORG		<b>-Factores Higiénicos:</b> beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales y salario. <b>-Factores Motivacionales:</b> realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad.		Se trata de un instrumento diseñado con la intencionalidad de explorar el grado de motivación bajo el cual laboran los colaboradores de distintas empresas a través de 41 ítems.
Gagné, et al.	2010	Escala de Motivación laboral (R-MAWS)	de (R-	-Ausencia de motivación. -Regulación externa. -Regulación Introyectada. Regulación Identificada.	de	Se fundamenta en la Teoría de la Auto determinación y por ello mide las cinco variables que fundamentan dicha teoría. Se encuentra dirigida a trabajadores que se encuentren

				-Motivación Intrínseca.	laborando en diferentes posiciones y en entidades de distintas condiciones y rubros; pueden ser, de acuerdo a los estudios de sustento, públicas o privadas; también brindar servicios o generar productos, entre otras de sus características
Berardi	2015	Escala motivación	de	Necesidad de logro, de poder y de afiliación	Pretende medir la motivación laboral en función de la necesidad de poder, logro y afirmación
Guzmán	2017	Cuestionario Motivación	de	<b>Factores Extrínsecos:</b> -Condiciones laborales -Relación con el superior -Relación con los compañeros -Salario o remuneración -Estatus -Políticas de la empresa -Seguridad Laboral <b>Factores Intrínsecos:</b> -Logros - Reconocimiento -Trabajo en sí - Responsabilidad -Avance en la carrera Crecimiento personal	Busca medir la motivación laboral de los colaboradores de la Empresa Casdel Hnos, S.A. del Distrito de la Victoria.

Nota: Elaboración propia.

### 3.4.- Investigación sobre prevalencia (últimos 10 años)

En relación a la prevalencia de motivación laboral, la mayoría de los estudios encontrados hacen referencia al nivel de motivación que presentan los trabajadores en diversas organizaciones, en un período de tiempo determinado, cuando realizan estudios correlacionales con otras variables, reportando en su mayoría niveles intermedios de motivación laboral, mientras que, en relación a los niveles bajos y altos, existe disparidad de resultados, pues en algunos casos hay prevalencia de nivel alto de motivación, y por el contrario hay otros estudios que después del nivel intermedio, reportan prevalencia del nivel bajo de motivación laboral. En la Tabla 4, se muestran tales resultados.

Tabla 4

*Prevalencia de Motivación Laboral en los últimos 10 años.*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Tema de investigación</b>	<b>Resultados</b>
Jaen	2010	Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales.	Encontró que el 57% de los trabajadores tienen nivel intermedio de motivación, un 33% tienen niveles altos, mientras que el 10 % está mínimamente motivado.
García & Forero	2014	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales	Los resultados arrojaron que el 62% de los colaboradores obtuvo nivel promedio de motivación, mientras que el 38% obtuvo nivel bajo, ningún trabajador mostró altos niveles de motivación.
Talledo	2015	Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transporte en Trujillo, Perú.	Los resultados arrojaron que el 59% de los colaboradores obtuvo nivel promedio de motivación, mientras que el 41% obtuvo nivel bajo de motivación laboral.
Berardi	2015	Motivación laboral y engagement	Los resultados arrojan que el 12,79% de los trabajadores tienen niveles medios de motivación,

---

			<p>mientras que el 84,88% tiene altos niveles de motivación laboral.</p> <p>Los resultados obtenidos permiten afirmar que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que para valores medios y altos de motivación se obtuvieron valores medios y altos de engagement, y al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement.</p>
Velásquez	2015	Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote	<p>Se obtuvieron los siguientes resultados: 1) en cuanto a la motivación y reconocimiento, los porcentajes de motivación son: en organización del trabajo (93,33%), relación jefe-subordinado (57,50%), trabajo en equipo (100%), incentivos económicos (42,50%) condiciones de trabajo (100%), desarrollo profesional (76,11%). Se puede observar que la mayoría de los gerentes o representantes consideran que la motivación de sus empleados sí genera un efecto positivo en la productividad, lo que representa porcentualmente un 77.78 %</p>
Bazán,	2017	Motivación laboral y engagement en el personal administrativo	<p>Se halló que el 50,82% de los trabajadores encuestados se encuentran</p>

---

		de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, S.A.C. en 2017.	en un nivel medio, el 24,59% en el nivel bajo y en la misma proporción en el nivel alto de motivación laboral
Zelada	2018	Relación de la motivación laboral con el clima organizacional en los agentes de seguridad y vigilancia privada de la Empresa Especial Bucranio Sac, Perú.	Los resultados demostraron que el 29,5% de los trabajadores presentan un nivel bajo de motivación laboral, mientras que solo el 12,4% tiene un alto nivel de motivación laboral, el mayor porcentaje está en un nivel intermedio representado por un 58,1%.
Carrasco	2018	Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, Sede Pueblo Libre, 2018	En los resultados descriptivos obtenidos se observa que en la variable motivación laboral predomina el nivel bueno con 51,39%; le sigue un nivel excelente con 37,50% y finalmente, el nivel regular con 11,11%; estos resultados muestran que la mayoría del personal encuestado que pertenece a la Universidad Alas Peruanas, presenta un nivel de motivación laboral bueno

Nota: Elaboración propia

### 3.5 Motivación Laboral y su estudio en relación a otras variables

En la revisión teórica realizada, se evidencia la realización de diversas investigaciones de orden no experimental, correlacional, en cuyo objetivo general se plantean la determinación de la relación existente entre la variable motivación laboral y otras variables, tales como clima organizacional, compensaciones en el trabajo, resistencia al cambio, rendimiento laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral y

engagement o nivel de compromiso del trabajador, los resultados de tales investigaciones, así como los autores que las han llevado a cabo, se muestran en la Tabla 5.

La variable clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la Psicología Industrial-Organizacional y su definición varía de acuerdo al estudio que se realice “un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad” (Pineda, 2001)

Por su parte, la satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones. Sobre este particular, es importante tener en cuenta que los trabajadores que se hallan satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos, y generan así ganancias dentro de la organización. Hay cuatro factores que determinan que la satisfacción laboral en una organización: la personalidad del trabajador, los valores del mismo, la influencia social, la situación del trabajo en sí y su nivel de motivación, todo lo cual influye en su nivel de desempeño, en el rendimiento laboral y en la productividad de la organización. (Jaen, 2010; García & Forero, 2014; Guzmán, 2017). Asimismo, un trabajador motivado “es una persona que está implicada en su trabajo y entusiasmada con él” (Salanova & Schaufeli, 2009), es decir, es un trabajador engaged.

Tabla 5  
*VARIABLES RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN LABORAL*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Variable</b>	<b>Resultados</b>
Bedodo & Giglio	2006	Compensaciones en el trabajo	La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.
García, Gómez & Londoño	2009	Resistencia al cambio	Se logró confirmar el campo de acción para el psicólogo al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo –con respecto a la motivación y los factores que generan la resistencia al cambio–

---

			para el óptimo desempeño de las funciones laborales, y se amplía así la perspectiva de la Psicología Organizacional, ya que es el psicólogo un potencial generador de cambio.
Jaen	2010	Rendimiento Laboral	Encontró una correlación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de ejecución del reconocimiento social, autoestima y autodesarrollo, aunque con valores muy bajos. Y consiguió algunas correlaciones significativas que no tenía previsto, entre el rendimiento laboral y el nivel de activación de los motivos de aceptación social, autoestima y seguridad.
García & Forero	2014	Satisfacción Laboral	Los resultados evidencian que los factores de motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento; adicionalmente, la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación de logro.
Talledo	2014	Clima Organizacional	Se muestra que existe correlación directa y significativa entre las variables clima organizacional y la motivación laboral.
Guzmán	2017	Desempeño Laboral	Concluyó que no existe relación lineal directa entre motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos., S.A. del Distrito de La Victoria, 2017.
Bazán	2017	Engagement	Se encontró una correlación positiva considerable entre la motivación laboral con el engagement del personal administrativo de la UPAGU S.A.C., es decir, a mayor motivación laboral, mayor será el engagement.

---

Nota: Elaboración propia

### 3.6.- Dimensiones de la motivación laboral

Una parte de los esfuerzos de los estudios sobre motivación laboral, se han centrado en aislar dimensiones u ofrecer tipologías que permitan concretarlo.

Las dimensiones son determinantes conductuales que surgen por la interacción social, reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización y permiten un análisis de estas y su forma de interactuar. (Guillén, 2013).

En algunos casos, las dimensiones de la motivación establecidas por algunos clásicos, han servido de punto de partida para elaborar instrumentos de medición de esta variable, así Herzberg (1959), ya varias veces citado en la presente investigación, realizó una investigación sobre el tema en estudio y determinó que esta depende de algunas condiciones establecidas, a las que él denominó necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas y a las segundas las llamó necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), necesidades estas que se han convertido en las dimensiones a través de las cuales se ha estudiado la motivación, en diferentes instrumentos metodológicos utilizados para su medición como (McClelland 1961, Steers & Braunstein 1976; Jaramillo, 2010, entre otros) sin embargo, hay otras dimensiones o factores que componen o han servido para el estudio de la motivación laboral, que se muestran en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6

*Dimensiones de la motivación laboral*

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Dimensión</b>
Herzberg	1959	<b>Factor Higiene:</b> se relaciona con las necesidades de higiene, que son las siguientes: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos los cuales se relacionan con el contexto o ambiente donde se realiza el trabajo.  <b>Factor Motivacional:</b> se relaciona con las necesidades de motivación y se identifican con el logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Estos tienen que ver con la naturaleza y consecuencias del trabajo.
Vroom,	1964	<b>Relación de esfuerzo y desempeño:</b> Es la probabilidad que el individuo percibe que haciendo dicho esfuerzo tendrá un mejor desempeño.



---

		<p><b>Relación de desempeño-recompensa:</b> el nivel de desempeño que logra el trabajador llevará a la obtención de la recompensa deseada</p> <p><b>Relación de recompensa y metas personales:</b> en el grado en el que las recompensas satisfacen las metas personales del trabajador.</p>
Robbins	2003	<b>Intensidad, dirección y perspectiva.</b>
Guillen	2013	<p><b>Liderazgo:</b> influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer.</p> <p><b>Motivación propiamente dicha:</b> es el conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, será visto como el eje del desempeño organizacional de los trabajadores, como el móvil de todo proceso subjetivo, y además será vista desde sus tres formas de expresión en el ámbito laboral, desde la motivación de logro, de afiliación y de poder. Aquí se agrupan las categorías: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.</p> <p><b>Reciprocidad:</b> Se analiza la aplicación del trabajo, cuidado de bienes de la institución, retribución y equidad.</p> <p><b>Participación:</b> Las categorías a evaluar son el compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información, involucramiento en el cambio.</p>
Velásquez	2015	<p><b>Motivación y reconocimiento:</b> dentro de los cuales se incluyen organización del trabajo, relación entre el jefe y el subordinado, trabajo en equipo, incentivos económicos.</p> <p><b>Área y ambiente de trabajo:</b> abarca las condiciones de trabajo.</p> <p><b>Formación e información:</b> hace referencia al desarrollo profesional</p>

---

Fuente: elaboración propia.

#### IV.-DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación presenta una revisión sistemática de artículos científicos, libros y tesis, como fuentes consideradas relevante y confiable en torno a la motivación laboral, para lo cual se utilizaron bases de datos tales como Science Direct, Redalyc, Dialnet, Scielo, Google Académico y repositorios institucionales universitarios

internacionales y nacionales, cumpliendo de esa manera el objetivo planteado como fue analizar el constructo de la motivación laboral con fundamento a los referentes teóricos existentes sobre el mismo, para lo cual se hizo uso de las bases de datos antes mencionadas.

Dicho lo anterior, se pasa a recalcar algunos tópicos considerados de interés en relación a la investigación, iniciando en primer lugar con lo que tiene que ver con la conceptualización del término. En este sentido, se destaca el hecho de que existe una multiplicidad de definiciones, toda vez que el término motivación tiene implicaciones en muchas disciplinas científicas - educación, Psicología, Filosofía, Administración de Empresas y el área de los Recursos Humanos, entre otras - lo que ha determinado que sea un concepto muy estudiado, dando como resultado distintos enfoques y concepciones sobre el mismo, incluso en muchas ocasiones se ha definido de manera genérica, siendo muy pocos los que se refieren al término desde el punto de vista de la psicología organizacional, Psicología del trabajo, para referirlo al área empresarial o corporativa, por ejemplo, se tiene el caso de Herzberg (1959) considerado uno de los primeros estudiosos de la motivación, cuya teoría de los factores ha generado múltiples estudios en el área laboral, quien señala de una manera genérica que “La motivación indica hacer algo porque resulta importante hacerlo”, lo que es diferente a la definición dada por Benavides (2017) quien señala que es un aspecto esencial en todos los contextos laborales en cuanto permite determinar qué actividad realizará el trabajador con mayor emprendimiento, factor que estará directamente ligado a su desempeño laboral y consecuentemente en la eficiencia y los resultados de la organización en la cual se encuentra vinculado, lo que significa que es una definición más específica referida directamente al mundo laboral.

En relación al campo de las teorías esgrimidas sobre la motivación laboral, hay que señalar que son múltiples, al igual que la contextualización, sin embargo, hay que destacar que existe una especie de estancamiento en la producción de nuevos aportes sustanciales, toda vez que las principales teorías al respecto datan entre 1960 y 1990, siendo muy pocos los avances vistos desde la última década del siglo XX hasta la actualidad. (Arrieta & Navarro, 2008). De hecho, las teorías, más utilizadas lo han sido Teoría de las Necesidades de Maslow (1943), la teoría de los dos factores o Bifactorial de Herzberg (1959) y la Teoría de las Necesidades de McClelland (1961), las cuales constituyen el

fundamento de muchas de las teorías actuales e incluso sirven de punto de partida para muchos de los instrumentos de investigación que se aplican en la actualidad.

Precisamente, en relación a los cuestionarios, escalas y demás instrumentos de investigación que se analizaron en el curso de la presente revisión teórica, se encontraron algunos como el de McClelland (1961), Cuestionario de Steers & Braunstein (1976) el Cuestionario de motivación para el trabajo de Toro (1992), el de Fernández (1996), la Escala ML-ORG de Jaramillo (2010), la Escala de Motivación laboral (R-MAWS) de Gagné et al (2010), la Escala de motivación de Berardi (2015) y finalmente el Cuestionario de Motivación de Guzmán (2017). Al respecto hay que puntualizar que al igual que en las definiciones y teorías, los mismos han sido producidos en las últimas décadas del siglo pasado y los de producción reciente se fundamentan igualmente en las teorías clásicas. De todos ellos, los de mayor aplicación fueron el de Toro (1992) quien distingue entre factores de primer y segundo orden y la Escala ML-ORG de Jaramillo (2010) quizá porque ha sido una creación o adaptación en Perú, de la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959) al distinguir o establecer como dimensiones los factores higiénicos - beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales y salario - y los factores motivacionales - realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad - lo que ratifica lo señalado anteriormente, de la creación de nuevos instrumentos con base a las teorías antiguas.

Respecto a las investigaciones realizadas en los últimos diez años, dan cuenta de un estancamiento de las investigaciones como ya se ha mencionado y una adaptación a las teorías de mediados del siglo XX, existiendo poca producción en los últimos años, la mayoría de los cuales se han referido a tesis de grado para la obtención de títulos académicos en universidades nacionales y extranjeras. En este caso, las mismas han demostrado la prevalencia de estudios sobre motivación laboral tanto en empresas públicas como privadas, revelando en su mayoría un nivel medio de motivación laboral, mientras que en relación a los niveles bajos y altos, existe disparidad de resultados, pues en algunos casos hay prevalencia de nivel alto de motivación, y por el contrario hay otros estudios que después del nivel intermedio, reportan prevalencia del nivel bajo de motivación laboral.

Respecto a la relación con otros tópicos de estudio, se puede señalar que, dentro de esas investigaciones efectuadas en espacios universitarios, muchos de los estudios han sido de corte correlacional, pues han tenido como objetivo establecer o determinar la relación de la motivación laboral con constructos como compensaciones en el trabajo,

resistencia al cambio, rendimiento laboral, satisfacción laboral, clima organizacional, desempeño laboral y engagement, arrojando los resultados que existen relaciones altamente significativas en dichas variables, por ejemplo, los resultados evidencian que los factores de motivación más relevantes en cuanto al cambio organizacional son el poder y el reconocimiento; adicionalmente, la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación de logro laboral. Se logró confirmar el campo de acción para el psicólogo al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo –con respecto a la motivación y los factores que generan la resistencia al cambio– para el óptimo desempeño de las funciones laborales, y se amplía así la perspectiva de la Psicología Organizacional, ya que es el psicólogo un potencial generador de cambio (García, Gómez & Londoño, 2009) así como también se demostró la correlación entre la motivación laboral y el rendimiento laboral, el desempeño, la satisfacción y el nivel de compromiso del trabajador con la organización (engagement) lo que determina aumento de la productividad de la empresa, es decir, que ha mayor motivación, mayor satisfacción, mayor rendimiento, mejor desempeño y más rentabilidad para la organización.

Por último, se analizaron algunas dimensiones de la motivación laboral, destacándose los factores de Herzberg (1959) dada su inclusión en muchos estudios actuales como se mencionó en líneas anteriores, destacándose que el estudio de las dimensiones de la motivación laboral, es otro aspecto desasistido desde el punto de vista de las investigaciones desarrolladas al respecto, denotándose que el planteamiento de Herzberg (1959) el de Vroom (1964), datan de mediados del siglo pasado, ratificando el denominado estancamiento que se ha advertido en el desarrollo de enfoque teóricos y la adaptación a estos, de los estudios más actualizados en lo referente a la variable de estudio, obviando las investigaciones actualizadas la producción creativa, novedosa que incluya la adaptación de las organizaciones a los nuevos tiempos globalizados y de masiva incorporación de nuevas tecnologías, lo que implicaría analizar la motivación de los trabajadores a la luz de estos nuevos paradigmas.

## **V.- CONCLUSIONES**

Una vez realizada la rigurosa y sistemática revisión de los diversos referentes teóricos existentes sobre la motivación laboral, tal como fue el objetivo planteado en el desarrollo de la presente investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) Existe una multiplicidad de definiciones sobre este constructo, toda vez que el término motivación tiene implicaciones en muchas disciplinas científicas - Educación, Psicología, Filosofía, Administración de Empresas y el área de Recursos Humanos, entre otras - lo que ha determinado que sea un concepto muy estudiado, dando como resultado distintos enfoques y concepciones sobre el mismo, incluso en muchas ocasiones se ha definido de manera genérica, siendo muy pocos los que se refieren al término desde el punto de vista de la Psicología Organizacional y de la Psicología del Trabajo, aun cuando al definirlo anuncian estar definiendo a la motivación “laboral”.
- 2) Las principales teorías existentes sobre motivación laboral se pueden clasificar en tres categorías, en función de la forma concreta de autoexpresión del individuo en su trabajo, distinguiendo en el carácter hedonista de la actividad laboral, en la capacidad de auto-regulación del individuo en el desarrollo de su labor y en la expresión genuina de la persona más allá de la actividad laboral. Asimismo, se pueden agrupar bajo otro criterio de clasificación en teorías conductistas, humanistas y cognitivas todas las cuales se complementan, pues consideran diferentes dimensiones del funcionamiento humano. Sin embargo, en la actualidad y desde la última década del siglo xx, existe un estancamiento de las teorías existentes sobre motivación laboral, representado por la falta de renovación de las teorías más importantes sobre la materia, las cuales datan del período 1960-1990 y las limitaciones de estas para responder a los cambios que han experimentado las organizaciones y el campo del trabajo, en este mundo globalizado y envuelto en la explosión de nuevas tecnologías.
- 3) En relación a los instrumentos que se han diseñado para medir este constructo hay que puntualizar que al igual que en las definiciones y teorías, los mismos han sido producidos en las últimas décadas del siglo pasado y los de producción reciente se fundamentan igualmente en las teorías clásicas. De todos ellos, los de mayor aplicación fueron el de Toro (1992) quien distingue entre factores de primer y segundo orden y la Escala ML-ORG de Jaramillo (2010) quizá porque ha sido una adaptación en Perú, de la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959).
- 4) Respecto a las investigaciones realizadas en los últimos diez años, existe poca producción, la mayoría de las cuales se han referido a tesis de grado para la obtención de títulos académicos en universidades nacionales y extranjeras, en este caso, las mismas han demostrado la prevalencia de estudios sobre motivación laboral tanto en empresas públicas como privadas, revelando en su mayoría un nivel medio de motivación laboral, mientras que en relación a los niveles bajos y altos, existe disparidad de

resultados, pues en algunos casos hay prevalencia de nivel alto de motivación, y por el contrario hay otros estudios que después del nivel intermedio, reportan prevalencia del nivel bajo de motivación.

- 5) La mayoría de los estudios actuales correlacionan la motivación laboral con otras variables como compensaciones en el trabajo, resistencia al cambio, rendimiento laboral, satisfacción laboral, clima organizacional, desempeño laboral y engagement, arrojando los resultados que existen relaciones altamente significativas con el clima laboral, las compensaciones, el rendimiento laboral, el desempeño, la satisfacción y el nivel de compromiso del trabajador con la organización (engagement) lo que determina aumento de la productividad de la empresa, es decir, que ha mayor motivación, mayor satisfacción, mayor rendimiento, mejor desempeño y más rentabilidad para la organización.
- 6) Por último, se analizaron algunas dimensiones de la motivación laboral, destacándose los factores de Herzberg (1959) dada su inclusión en muchos estudios actuales como se mencionó en líneas anteriores, destacándose que el estudio de las dimensiones de la motivación laboral, es otro aspecto desasistido desde el punto de vista de las investigaciones desarrolladas al respecto, denotándose que los planteamiento de autores como Herzberg (1959) y Vroom (1964), datan de mediados del siglo pasado y siguen siendo vigente. Esto no implica que se esté señalando la inutilidad de los estudios y teorías antiguas y que deban desdeñarse las mismas, por el contrario, implica la necesidad de adecuar los enfoques existentes a las condiciones laborales actuales, en el que la globalización y la tecnología arroja la producción de las empresas, y desarrollar nuevas propuestas a nivel teórico y metodológico, que permitan visibilizar el estado crítico de las investigaciones en el momento presente y encauzar el campo de estudio hacia distintos niveles de comprensión y entendimiento actualizados.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, (67) 422-436.
- Agut, S. & Carrero, V. (2017) Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de la autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 23 (2). 203-225. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2313/231317597003/https://www.redalyc.org/html/2313/231317597003/https://www.redalyc.org/html/2313/231317597003>
- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231–292.
- Arrieta, C. & Navarro, J. (2008) “Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes”. *Actualidades en Psicología*. (22), 67-90. Recuperado de [https://www.google.co.ve/search?ei=ifhxXMyJGtC7ggfg14v4CQ&q=teor%C3%ADas+de+motivaci%C3%B3n+laboral+reciente&oq=teor%C3%ADas+de+motivaci%C3%B3n+laboral+reciente&gs\\_l=psyab.3..33i22i29i30.59216.66675..68831..1.0..5.945.5163.3-8j2j1j1.....0....1..gws-wiz.....6..0i71j35i39j0i22i30.1L4wKmvD\\_Z8](https://www.google.co.ve/search?ei=ifhxXMyJGtC7ggfg14v4CQ&q=teor%C3%ADas+de+motivaci%C3%B3n+laboral+reciente&oq=teor%C3%ADas+de+motivaci%C3%B3n+laboral+reciente&gs_l=psyab.3..33i22i29i30.59216.66675..68831..1.0..5.945.5163.3-8j2j1j1.....0....1..gws-wiz.....6..0i71j35i39j0i22i30.1L4wKmvD_Z8)
- Ato, M. López, J. y Benavente, A. (2013). Un Sistema de clasificación de los diseños de investigación en Psicología. *Anales de Psicología*. (29) 3. 1038-1059. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16728244043.pdf>
- Bandura, A. (Ed.) (1997). *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.
- Bazán, K. (2017) *Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo URRELO S.A.C. 2017*. (Tesis de Post-Grado) Universidad Privada Antonio Urrelo. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU>
- Bedodo V. & Giglio C. (2006) *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. [Tesis de Grado]. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Chile. Recuperado el 07 de julio de 2018 de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Benavides, O. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54. <https://dx.doi.org/10.22267/rtend.171801.63>
- Berardi, A. (2015) *Motivación Laboral y Engagement*. Facultad de Ciencias Económicas. (Tesis de Grado) Universidad Fasta. Argentina. Recuperado de [http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015\\_CP\\_006.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1)
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: CISSPRAXIS.

- Carrasco, M. (2018) *Motivación laboral y trabajo en equipo en el personal administrativo de la Universidad Alas Peruanas, Sede Pueblo Libre, 2018.* (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16986/Carrasco\\_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16986/Carrasco_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* México, Mac Graw Hill.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life.* New York: Harper Collins.
- Deci, E. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum
- Dessler, M. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano.* Pearson Educación de México, SA de CV
- Dorsch, F. (1985) *Diccionario de Psicología.* Barcelona, Editorial Herder.
- Fernández, J. (1996). *Manual del MPS Escala de Motivaciones Psicosociales.* Madrid Tea Ediciones.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698
- García, M. & Forero, C. (2014) Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional. *Psicogente.* (17) 31. 120-142. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6113728>
- García, M. Gómez, G. & Londoño, O. (2009) Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología.* (5) 1. 141-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>
- Guillen, M. (2013) Clima organizacional en la editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública.*; 39(2) 242-252
- Guzmán, R. (2017) *Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casdel Hnos. S.A.* (Tesis de Grado). Universidad Cesar Vallejo Perú. Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7208>
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons. *In Work on the nature of man*, F. Herzberg /1973), New York: Mentor Book, pp. 91-111.
- Jaen, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales.* (Tesis doctoral). Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Recuperada de <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Jaramillo, P. (2010) *Manual de Análisis de Puesto.* Recuperado de <https://es.scribd.com/document/59910833/Pedro-Jaramillo-Arica-Manual-Analisis-de-Puestos>
- Kahn, W. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 4, 321-349



- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand-Reinhold.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Mahillo, J. (1996) *¿Sabes enseñar?* España, Espasa Calpe, C.A
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, (50) pp. 370-396.
- Maslow, A. (1991) *Teoría de la Motivación*. Madrid. España. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- Naranjo, M. (2009) Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33 (2) 153-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org>
- Navarro, J. & Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.
- Navarro, J., Arrieta, C. & Ballén, C. (2007). An approach to the study of the dynamics of work motivation using diary method. *Non linear Dynamics, Psychology, and Life Science*, 11(4), 473-498.
- Navarro, E. (2018) “Revisión de la Motivación de los trabajadores de la construcción. *Revista de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción*. (7) 2 17-29. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Palmieri, T. & De Oliveira, L. (2015) El Sector Metalúrgico: Relaciones Sindicales, Motivación y Significados del Trabajo. *Rev. Colombiana de Psicología*. (24) n.1, pp.165-181. <http://dx.doi.org/10.15446/rcp.v24n1.39907>.
- Peiro J. & Prieto F. (1996) *Motivación en el trabajo*. Recuperado de [www.pepsic.bvsalud.org](http://www.pepsic.bvsalud.org).
- Pineda, N. (2001) Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes. *CICAG*. (1) Universidad Rafael Belloso Chacín. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/32>
- Robbins, S. (2003) “*La Verdad sobre la Dirección de Personas y nada Más que la Verdad*”. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Talledo, (2015). *Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transporte, en Trujillo, Perú*. (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)*. Manual de instrucciones. Medellín: Cincel.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009) “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión”. *Anales de Psicología*, (25), 2 397-398 Publicación de la Universidad de Murcia, España. Disponible Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/167/16712958022.pdf>.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.

- Sexton, W. (2009). *Teorías de la Organización*. México, Trillas.
- Skinner, B. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press
- Steers, R. & Braunstein, D. (1976). A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Stoner, J (2015). *Administración*. (6) Bogotá, Mac Graw Hill.
- Velásquez, N. (2015) Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. *In Crescendo Institucional*. 6 (2) 77-88. Recuperado de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Woolfolk, A. (2010). *Psicología Educativa*. (11) México, Prentice Hall.
- Zelada, K. (2016) *Relación de la motivación laboral con el clima organizacional en los agentes de seguridad y vigilancia privada de la Empresa Especial Bucranio Sac, Perú*. (Tesis de Maestría) Universidad Cejar Vallejo. Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/>