



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE LIMA
METROPOLITANA, 2022**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración**

SAGAR FRANK KISHNANI GARCIA
(0000-0003-1525-2609)

ANTUANET RENEE VARGAS CARMONA
(0000-0002-1326-8650)

Asesor:
Mg. Fernando Samuel Pazce Benavides
(0000-0002-3956-7675)

Lima - Perú
2023

T_MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Peruana Los Andes Trabajo del estudiante	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Dedicatoria

A mis padres.

Por el apoyo continuo e incondicional otorgado a lo largo de mi carrera.

A mi novia y futura esposa.

Por el cariño y apoyo brindado día a día para cumplir mis objetivos.

A Harsh.

Mi fiel aliado.

Sagar Frank Kishnani García

A mis padres y abuelita.

Por el apoyo incondicional para lograr como profesional y darme las herramientas para defenderme en el futuro; por hacer de mí lo que hoy soy.

A mi novio y futuro esposo.

Que este trabajo sea una prueba más de nuestro amor, de nuestra complicidad y de nuestra capacidad de trabajar juntos hacia un objetivo común.

A Pikis.

Mi fiel compañera durante las noches de desvelo.

Antuanet Renee Vargas Carmona

Agradecimientos

Agradezco a mis padres y novia que a través de su paciencia y cariño tengo un motivo para crecer en mi vida, seguido de mi asesor por su criterio y apoyo en el desarrollo de mi investigación.

Sagar Frank Kishnani García

Agradezco a mis padres y novio, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos.

A nuestro asesor Fernando Pazce, por su dedicación y paciencia, gracias por su guía y todos sus consejos.

Antuanet Renee Vargas Carmona

Resumen

El personal administrativo es una pieza fundamental para las instituciones de educación superior ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las funciones administrativas. Es de gran importancia conocer el desempeño de los colaboradores cuando ejecutan sus tareas y las posibilidades de mejora.

En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar si existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima, considerando los tipos de regulación postulados por la Teoría de la Autodeterminación y las dimensiones del desempeño según el modelo teórico de Campbell. La metodología aplicada fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental con corte transversal y tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 61 administrativos del área académica pertenecientes a la unidad de Postgrado de una universidad privada de Lima. El instrumento fue validado y cumplió con los estándares de confiabilidad por el alfa de Cronbach, aplicándose el cuestionario a través de Google Forms. Por otra parte, el análisis estadístico se ejecutó en el programa SPSS.

Así, la comparación de las hipótesis se realizó mediante el coeficiente de Pearson, cuyos resultados fueron: $p = .001 < \alpha = .05$ y $P = 0.520$. Por consiguiente, se aceptó la hipótesis general de la investigación. En conclusión, la motivación, mediante la regulación intrínseca, se relaciona de manera moderada pero positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad privada de Lima.

Palabras clave: Motivación, desempeño laboral, teoría de la autodeterminación, regulación intrínseca, personal administrativo postgrado.

Abstract

The administrative staff is a fundamental piece of higher education institutions since they are responsible for planning, organizing, directing, and controlling administrative functions. It is of great importance to know the performance of the collaborators when they execute their tasks and their room for improvement.

In this sense, the present investigation aims to determine if there is a significant relationship between motivation and work performance in the administrative staff of a private university in Lima, considering regulation types from the Self-determination Theory and work performance dimensions according to the Theoretical model by Campbell. The methodology applied was a quantitative approach, non-experimental design with a cross-section and correlational type. The sample consisted of 61 administrative collaborators from the academic area, belonging to the postgraduate unit of a private university in Lima. The instrument was validated and met the reliability standards by Cronbach's alpha, applying a questionnaire through Google Forms. On the other hand, the statistical analysis was executed in the SPSS program.

Thus, hypotheses were compared using the Pearson coefficient, whose results were: $p = .001 < \alpha = .05$ and $P = 0.520$. Therefore, the general hypothesis of the investigation was accepted. In conclusion, motivation, through intrinsic regulation, is moderately but positively and significantly related to work performance of the administrative staff of a private university of Lima.

Keywords: Motivation, work performance, self-determination theory, intrinsic regulation, administrative staff postgraduate.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1	3
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.2. Formulación del problema	6
1.1.3. Justificación de la investigación	7
1.2. Marco referencial	9
1.2.1. Antecedentes	9
1.2.2. Marco teórico	13
1.3. Objetivos e hipótesis	26
1.3.1. Objetivos	26
1.3.2. Hipótesis	26
Capítulo 2	28
2.1. Método	28
2.1.1. Tipo de investigación	28
2.1.2. Diseño de investigación	28
2.1.3. Variables	29
2.1.4. Muestra	32
2.1.5. Instrumentos de investigación	33
2.1.6. Procedimientos de recolección de datos	35
Capítulo 3	37
3.1. Resultados	37
3.1.1. Presentación de resultados	37
3.1.2. Discusión	57
3.1.3. Conclusiones	60
3.1.4. Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas	66

Anexos	72
---------------------	----

Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones de motivación	29
Tabla 2 Dimensiones de desempeño laboral	29
Tabla 3 Operacionalización de las variables	30
Tabla 4 Ficha técnica del cuestionario de motivación.	34
Tabla 5 Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral.	34
Tabla 6 Alfa de Cronbach del cuestionario de motivación	37
Tabla 7 Alfa de Cronbach del cuestionario de desempeño laboral	38
Tabla 8 Frecuencia y porcentajes de la variable motivación	38
Tabla 9 Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación intrínseca	40
Tabla 10 Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación integrada	41
Tabla 11 Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación identificada	42
Tabla 12 Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación introyectada	44
Tabla 13 Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación externa	45
Tabla 14 Frecuencia y porcentajes de la dimensión desmotivación	46
Tabla 15 Frecuencia y porcentajes de la variable desempeño laboral	48
Tabla 16 Frecuencia y porcentajes de la dimensión desempeño de la tarea	49
Tabla 17 Frecuencia y porcentajes de la dimensión desempeño de la tarea	50
Tabla 18 Frecuencia y porcentajes de la dimensión comportamiento laboral contraproducente	51
Tabla 19 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	52
Tabla 20 Resultado de la correlación entre motivación y desempeño laboral	53
Tabla 21 Resultado de la correlación entre regulación intrínseca y desempeño laboral	54
Tabla 22 Resultado de la correlación entre regulación integrada y desempeño laboral	54
Tabla 23 Resultado de la correlación entre regulación identificada y desempeño laboral	55
Tabla 24 Resultado de la correlación entre regulación introyectada y desempeño laboral	56
Tabla 25 Resultado de la correlación entre regulación externa y desempeño laboral	56
Tabla 26 Resultado de la correlación entre desmotivación y desempeño laboral	57

Índice de figuras

Figura 1 Continuo de Autodeterminación.....	19
Figura 2 Dimensiones del desempeño laboral	25
Figura 3 Flujo del diseño de investigación	36
Figura 4 Comparación porcentual de motivación.....	39
Figura 5 Regulación porcentual de la regulación intrínseca	40
Figura 6 Comparación porcentual de la regulación integrada	41
Figura 7 Comparación porcentual de la regulación identificada	43
Figura 8 Comparación porcentual de la regulación introyectada.....	44
Figura 9 Comparación porcentual de la regulación externa	45
Figura 10 Comparación porcentual de la desmotivación.....	47
Figura 11 Comparación porcentual de desempeño laboral.....	48
Figura 12 Comparación porcentual del desempeño de la tarea	49
Figura 13 Comparación porcentual del desempeño contextual	50
Figura 14 Comparación porcentual del comportamiento laboral contraproducente	51

Introducción

La educación de calidad es fundamental para el crecimiento económico, el progreso social y el bienestar de una nación. Siempre se ha comentado sobre la participación del personal docente y alumnos. Sin embargo, pocas veces se resalta la participación y rol que cumple el personal administrativo, quienes juegan un papel crucial en el funcionamiento y la eficacia de las instituciones educativas ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las actividades o funciones administrativas, presupuestarias y financieras de la organización.

Asimismo, el personal administrativo se encuentra a cargo de la comunicación y relaciones públicas tanto con los profesores como con alumnos, acrecentando su importancia en el sector. Por ello, es importante conocer qué tan eficientes o eficaces son sus trabajadores administrativos en la ejecución o desempeño de sus funciones o tareas. En ese sentido, resulta necesario examinar el nivel de motivación del personal administrativo y cómo esta influye en su desempeño dentro del trabajo y así conocer el alcance de sus actividades y objetivos laborales y, por ende, alcanzar el éxito de la empresa.

En resumen, el personal administrativo desempeña un papel esencial en el sector educación. Su trabajo contribuye a una gestión eficiente de los recursos, a la organización y coordinación de las actividades, al cumplimiento de las normativas, a la comunicación efectiva y a brindar apoyo al personal docente. Su labor respalda el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas y contribuye a la calidad de la educación impartida.

La investigación está dividida en tres capítulos que se describen a continuación. El capítulo I describe el problema desde la óptica mundial, latinoamericana y nacional, identificando los aspectos críticos sobre la problemática. Asimismo, se detalla el marco referencial y se plantean los objetivos e hipótesis.

El capítulo II detalla la metodología aplicada en la presente investigación, considerando el tipo, diseño, enfoque y lineamientos adicionales. Además, se señalan las variables de estudio, tanto dependiente como independiente. Igualmente, se establece la población determinando la muestra, para finalmente especificar los instrumentos a utilizar y la técnica para la recolección de datos.

El capítulo III especifica los resultados que se obtuvieron mediante la correlación de las variables de la investigación. Asimismo, se revisan las conclusiones y recomendaciones que responden a los resultados obtenidos.

Finalmente, se señalan las referencias bibliográficas empleadas en la investigación, como también, se indica la matriz de consistencia, los cuestionarios utilizados en el estudio y el plan propuesto para la organización evaluada.

Capítulo 1

1.1. Problema de investigación

1.1.1. *Planteamiento del problema*

Cada empresa o institución está compuesta por personas, quienes son los elementos básicos de análisis en la teoría de organización. El recurso humano es esencial para el funcionamiento óptimo de la empresa y constituye la pieza clave del proceso productivo. Por lo tanto, es crucial reconocer la importancia de proporcionar las condiciones adecuadas para un mejor rendimiento laboral y garantizar su atención adecuada. En la actualidad, las organizaciones están enfrentando varios problemas relacionados con sus empleados y existe una crisis en la gestión administrativa debido a múltiples factores que afectan el comportamiento de los trabajadores en sus roles laborales. La crisis actual que estamos presenciando está estrechamente relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual está vinculado a una serie de necesidades que deben ser analizadas y tratadas adecuadamente.

De acuerdo con el informe *State of the Global Workplace, 2022* realizado por Gallup, organización de consultoría estratégica que desde finales de 1990 ha medido la satisfacción de los empleados a nivel internacional, reveló que en el mundo existe un gran índice de insatisfacción laboral, personas que odian su trabajo y no se sienten comprometidos con lo que hacen. En ésta última encuesta se reunió información de 112, 312 unidades de trabajo en 96 países. De dicha investigación se resume que solo el 21% de trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo. Por otro lado, el estrés entre los trabajadores del mundo ha alcanzado un máximo histórico, pues el 44% de los empleados experimentó mucho estrés el día anterior, afectando así el desempeño laboral y su productividad (Gallup, 2022).

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, el recurso humano que labora en el sector educativo no ha sido ajeno a ello. La irrupción del COVID-19 es otro 4

punto para considerar ya que trajo grandes consecuencias, no únicamente en los alumnos y cuerpo docente, sino también en el personal administrativo de las instituciones. Es así como la motivación se vio diluida por diversos factores.

Tal es el caso de Armenia y Kenia, donde se evidenció una reducción en el empleo de personal universitario debido a la cuarentena, reportándose un recorte de 21%-40% para compensar los costos operativos durante la pandemia. (UNESCO, 2021). En Venezuela experimentaron algunas reducciones salariales en instituciones privadas que enfrentaban desafíos de financiación debido a retrasos en el pago de las matrículas de los estudiantes, lo que estaba provocando demoras o recortes significativos en el pago de los salarios (UNESCO, 2021). Asimismo, la directora del Departamento Condiciones del Trabajo e Igualdad de la OIT reveló que la pandemia exacerbó las desigualdades existentes en las economías y sociedad. En Perú la mayoría de los directivos percibe sentirse más incluidos que el personal de categorías dependientes, registrando un 25% que no se sienten valorados en su centro de labores, teniendo muy poca participación y reconocimiento, lo que conlleva a que ellos no estén tan predispuestos a continuar produciendo (OIT, 2022). Por estas razones, se debe considerar evaluar la motivación de los empleados de la universidad privada de Lima, debido a que, si no se mide en el corto plazo, la situación generaría un panorama aún más complicado de afrontar.

En cuanto al desempeño de los trabajadores, se debe tomar en cuenta la presión en el ambiente laboral, es decir, la carga de trabajo, los plazos fijados a cumplir, expectativas del desempeño, etc. No obstante, el exceso de tareas habitual en un ambiente poco favorable acaba por crear sentimientos de impotencia, tensión y frustración, lo que luego se transforma en estrés laboral, el cual puede ser perjudicial para el correcto y normal desempeño del empleado, afectando su salud física y mental.

Así se demostró en Estados Unidos y Canadá, donde se marcó un 57%, siendo el nivel más elevado de estrés diario a nivel mundial (Gallup, 2022). En cuanto a Latinoamérica, el desempeño también se vio afectado por la modalidad de trabajo, pues las limitaciones en las habilidades y conocimientos tecnológicos obstaculizaron el adecuado funcionamiento de las nuevas plataformas educativas implementadas para hacer frente a la crisis. Por ejemplo, en Chile el 47 % de empleados prefieren el modelo de trabajo híbrido, debido a que tuvieron grandes problemas para adaptarse al trabajo remoto (América Economía, 2021). Por otro lado, la importancia de un entorno laboral agradable se ha vuelto fundamental pues cuando este ambiente falla puede resultar en la pérdida de talento humano valioso. En Perú un 54% está contemplando la posibilidad de renunciar debido a las dificultades en su relación con sus supervisores (Bumeran Selecta, 2022) lo que puede acarrear en temor de cometer errores en su lugar de trabajo, viéndose trastocada la buena comunicación y confianza. El temor laboral causa estrés y afecta el desempeño y bienestar. Las organizaciones deben crear un ambiente de trabajo seguro para abordar estos problemas, ya que los empleados enfrentan dificultades debido a cambios y preocupaciones por estabilidad y carga laboral.

Existen medidas que están generando un efecto positivo en los empleados. Por ejemplo, en Estados Unidos la productividad de los empleados aumentó más de un 10% en el año 2020 durante la pandemia, debiéndose principalmente a la cultura positiva y la confianza de los líderes de las organizaciones (GPTW, 2021). Asimismo, en Chile se creó la Ley 21.220 dirigida al trabajo a Distancia y Teletrabajo, donde se busca establecer las condiciones en las que un empleado con trabajo remoto debe laborar, como seguridad y salud organizacional, capacitaciones, normas laborales, entre otros (OIT, 2020). Por consiguiente, es necesario que las organizaciones empiecen a adoptar medidas como las ya mencionadas con el objetivo de lograr que los empleados puedan sentirse cómodos con la nueva forma de trabajo y estudio en el caso de su alumnado.

Uno de los problemas que pueden surgir si no se realizan las medidas correctivas es que gran cantidad de alumnos se retiren de sus universidades, como en Estados Unidos, en donde hubo una reducción del 13.2% en las matrículas, teniendo consecuencia directa en el empleo y remuneración del personal administrativo (ED, 2021). Asimismo, en diversos países de Latinoamérica como en Brasil (59%), Colombia (75%) y México (77%), el empleado cree que la tecnología digital que disponen sus centros educativos es inadecuada o insuficiente, teniendo como consecuencia un desempeño más bajo, no por sus habilidades y competencias, sino por los equipos de trabajo (Fundación Carolina, 2021). Por lo tanto, es importante que las organizaciones puedan crear un ambiente de ayuda y capacitación con el objetivo de desarrollar las habilidades de sus empleados.

El propósito de esta investigación fue evaluar el nivel de motivación que posee el personal administrativo de una universidad privada de Lima. Asimismo, se busca analizar el desempeño laboral y si este posee una relación significativa con la motivación. El presente trabajo permitirá a la institución educativa generar un plan y estrategias para mejorar la motivación y por consiguiente el desempeño de sus colaboradores. Ante esta situación, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

1.1.2. Formulación del problema

Problema general:

¿Cuál es el grado de relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

Problemas específicos:

¿Cuál es el grado de relación entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

¿Cuál es el grado de relación entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

¿Cuál es el grado de relación entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

¿Cuál es el grado de relación entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

¿Cuál es el grado de relación entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

¿Cuál es el grado de relación entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?

1.1.3. Justificación de la investigación

Diversas instituciones en el Perú y en el mundo consideran que, para constituir un equipo de trabajo eficiente, solamente se necesita ejecutar un adecuado proceso de selección y reclutamiento mediante la evaluación de sus hojas de vida y la comprobación de las capacidades, habilidades y aptitudes que posee el futuro empleado para el correcto desempeño de las funciones que se le asigne dentro del trabajo. Esta visión adquirida por algunas empresas puede ser errónea ya que podría resultar una idea no del todo acertada. Es a raíz de este juicio que se ve la necesidad de llevar a cabo la presente investigación, justificándose en los siguientes criterios.

Justificación teórica.

Según el criterio teórico, esta investigación se realiza con el propósito de comprender mejor la relación entre la motivación y el desempeño laboral, tomando en cuenta la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan para estudiar la motivación, y el Modelo Teórico de Campbell para analizar el desempeño laboral. Este estudio es importante ya que proporciona información vigente y objetiva sobre la motivación y el desempeño laboral y a través de estas teorías se constatan los objetivos y los hallazgos que se presenten, obteniendo nuevos aportes.

De igual modo, los resultados obtenidos pueden ser útiles como referente para nuevas investigaciones que pretendan estudiar y analizar con mayor hondura el tema abordado.

Justificación práctica.

Según el criterio práctico, esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de motivación y con ello el desempeño de los trabajadores de una universidad privada de Lima. Esto servirá como guía a los superiores y colaboradores para plantear y ejecutar un plan y estrategias que posibiliten el reforzamiento de su organización, de acuerdo con los resultados obtenidos. Asimismo, es posible que coopere para mejorar las políticas correspondientes a la gestión del recurso humano en la universidad donde se aplicó el estudio. Ello permitirá conocer el grado de motivación como fuente para la productividad, competitividad, compromiso y también el nivel de desempeño laboral como fuente para identificar fortalezas y debilidades de los empleados, su formación y desarrollo y el reconocimiento. Finalmente, brinda conocimientos y antecedentes para futuras investigaciones inclinadas a este tipo de campo y contribuirá para optimizar la calidad de vida profesional en el ejercicio de las actividades del personal.

Justificación social.

En lo referido al aspecto social, múltiples universidades privadas necesitan que su personal administrativo se encuentre en las facultades óptimas para realizar su trabajo en busca de brindar el mejor servicio a los estudiantes y docentes, por esta razón, es importante saber el estado en el que se encuentra la motivación de los empleados administrativos y que puedan desempeñarse de la mejor forma. Por otro lado, este es un sector que sienta las bases del conocimiento del país, por lo tanto, resulta de gran importancia que las instituciones tengan conocimiento de cómo se encuentran sus empleados en el desarrollo de sus labores.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Antecedentes

Internacionales.

Baguma (2021) realizó una investigación para evaluar la motivación y el desempeño laboral en la administración pública. El estudio fue de tipo no experimental, de diseño descriptivo correlacional y método hipotético deductivo. La muestra estuvo compuesta por 216 empleados de la Oficina del Ministerio Público en Uganda. Para la recolección de datos se emplearon encuestas y los datos fueron analizados usando estadística descriptiva y bivariada. Los resultados mostraron que existe una relación fuerte y positiva entre la motivación y el desempeño laboral, en donde la gran mayoría mencionó que los incentivos monetarios pueden afectar a su desempeño. Sin embargo, la buena relación con los supervisores era lo que realmente los mantenía motivados a seguir trabajando en el lugar.

Babatunde et al. (2021) realizaron una investigación acerca de los efectos de la motivación en la satisfacción y desempeño laboral de bibliotecarios en la Universidad de Iloring. El estudio fue de tipo no experimental, de diseño descriptivo relacional y método hipotético deductivo. La muestra estuvo compuesta inicialmente por 46 bibliotecarios, de los que rellenaron correctamente 41. Se emplearon encuestas y los datos fueron extraídos usando estadística descriptiva. Los resultados mostraron que la oportunidad para ascender, buenas condiciones laborales, participación en el trabajo y recompensas monetarias afectan el desempeño y satisfacción laboral de los empleados.

Nwosu (2021) desarrolló una investigación acerca de la motivación y el desempeño laboral de los profesores de colegios de secundaria en Ikenne. El estudio realizado fue de tipo no experimental, diseño correlacional y método hipotético deductivo. La muestra estuvo integrada por 200 profesores, de los cuales 187 respondieron correctamente. El instrumento aplicado fue la encuesta y cuestionario. Se analizaron los datos usando el coeficiente de

correlación de Pearson y métodos de regresión múltiple. Los resultados del estudio revelaron que existe una relación positiva entre el desempeño laboral de los profesores y su motivación con respecto a garantizar educación de calidad. Asimismo, se pudo concluir que es importante motivar a los empleados en el día a día para lograr que los profesores puedan estar más motivados.

Adebayo (2021) desarrolló una investigación para evaluar el impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados dentro del First Bank Nigeria. El estudio fue de tipo no experimental, diseño explicativo y método hipotético deductivo. La muestra estuvo integrada por 72 empleados a través de una encuesta y cuestionario para medir las variables. Los datos fueron analizados y presentados en tablas usando el software SPSS. Los resultados demostraron que los beneficios monetarios y no monetarios eran de gran importancia en el desempeño laboral. La investigación evidenció que el reconocimiento y un buen sistema de recompensas dentro de una organización puede ayudar a mejorar la efectividad y eficiencia de los empleados.

Ajayi et al. (2018) realizaron una investigación para examinar el efecto de la motivación en el desempeño laboral del personal de Shaki-East en el gobierno local del estado de Oyo, en Nigeria. El estudio fue de tipo no experimental, diseño explicativo y método hipotético deductivo. La muestra estuvo integrada por 110 empleados, que respondieron a la encuesta. Los resultados revelaron que no existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral. La investigación concluyó que se debe aplicar un sistema de incentivos correcto y combinar las estrategias adecuadas para aumentar la motivación, en busca de evitar un bajo desempeño y nulo compromiso con la organización.

Nacionales.

Armas (2021) tuvo como objetivo comprobar en qué grado la motivación se asocia con el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público de Cajabamba –

Cajamarca. En la investigación se usó el método científico de tipo no experimental, correlacional, basado en un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 37 empleados. La técnica para recolectar información fue la encuesta y cuestionario en escala Likert para cada variable. Cabe resaltar que el instrumento fue validado por juicio de expertos. Se concluyó que existe una relación directa, media y significativa entre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio Público de Cajabamba, sosteniendo que, si se pone en práctica un correcto programa de motivación intrínseca y extrínseca, ello se verá evidenciado de forma positiva en el desempeño de sus trabajadores.

Prieto (2021) realizó una investigación que tuvo como objetivo analizar la relación entre motivación laboral y el desempeño en los trabajadores de una agencia financiera en Sullana, Piura. El estudio fue tipo no experimental, diseño descriptivo correlacional de corte transversal. La muestra se conformó por 16 colaboradores de la agencia financiera, aplicándose encuestas y teniendo como instrumento al cuestionario. Se halló que no existe relación entre ambas variables, por lo que se sugirió implementar un plan de mejora para fortalecer la motivación en los colaboradores de la Financiera.

Seminario (2020) desarrolló una investigación que tuvo como fin conocer el nivel de influencia de la motivación en el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes. El tipo de investigación fue no experimental, descriptivo de alcance correlacional. Para recolectar los datos, se usó una encuesta conformada por 15 preguntas en escala Likert para cada variable. La muestra estuvo conformada por 30 empleados. En conclusión, se halló que existe una relación moderada directa y significativa entre la motivación y el desempeño laboral, por lo que resulta importante capacitar, informar y motivar al recurso humano en línea con las actividades que ejecuta para lograr su óptimo desempeño y así direccionar sus acciones para beneficio propio y el de la institución.

Paredes (2019) desarrolló una investigación que tuvo por finalidad precisar el grado de relación entre la motivación y desempeño laboral del personal administrativo de Instituciones Educativas Públicas de San Martín. El estudio es de tipo cuantitativo, de carácter transversal, de método no experimental y tipo correlacional. En cuanto a la muestra, esta estuvo conformada por 186 trabajadores administrativos de Instituciones Educativas Públicas de San Martín. Para la recolección de datos se dispuso de encuestas, las cuales fueron adaptadas y validadas a través del juicio de expertos. Se concluyó que existe una correlación positiva y baja entre ambas variables de estudio, lo que quiere decir que, aunque los trabajadores noten y reciban escasa motivación en su trabajo (incentivos), esto no influenciará en su desempeño laboral, pues continuarán desarrollando eficientemente las responsabilidades asignadas con total compromiso.

Velásquez (2019) realizó una investigación que tuvo como objeto confirmar la relación entre motivación y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. El tipo de investigación fue no experimental, de diseño correlacional de método hipotético deductivo. En cuanto a la muestra, se trabajó con 116 empleados nombrados y contratados. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario para cada variable. En cuanto al trabajo de campo, una vez procesada, analizada e interpretada la información, se tuvo que la motivación guarda correlación alta, directa y significativa con el desempeño de dichos trabajadores. Asimismo, se resolvió que resulta importante implementar factores motivacionales que permitan a los colaboradores a esforzarse en cumplir las metas propuestas.

1.2.2. Marco teórico

Motivación.

Conceptualización de la variable.

La motivación surge del deseo de satisfacer necesidades básicas como las fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, generando presiones internas que influyen en el comportamiento humano (Maslow, 1943). Asimismo, se define como el producto influenciado por factores motivacionales, que son internos y están relacionados con la satisfacción del trabajador y los higiénicos, que son externos y si son inadecuados, resultan en insatisfacción (Herzberg, 1959). Además, se sostiene que la motivación es el resultado de la percepción de justicia en la empresa. La motivación laboral depende de la percepción de equidad en las recompensas y su similitud con las de otros (Adams, 1963). Por tanto, se puede concluir que la motivación es un estado interno de la mente que se exterioriza a través del comportamiento y es la voluntad de realizar esfuerzos hacia el logro de una determinada meta.

Estado del arte de motivación.

Según revisión de la literatura, en 1943, Maslow propone la Teoría de la Motivación Humana, donde afirma que los individuos tienen una serie de necesidades y se comportan de acuerdo con tratar de cubrirlas. El autor distribuye en forma de pirámide estas necesidades, de tal manera que algunas tienen prioridad sobre otras. Es decir, para cubrir las necesidades de orden superior primero tienen que estar satisfechas las de orden inferior. De esta forma el teórico consideraba cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, afiliación, de reconocimiento y autorrealización.

Por su parte, en 1959, Herzberg sostuvo que existía una relación entre rendimiento y satisfacción. A partir de este planteamiento, postuló la Teoría de los Dos Factores. Primero, los factores de higiene, que son externos al trabajador. Herzberg afirmaba que estos factores no servían para motivar al personal porque no influyen en su motivación, pero si no están

presentes en suficiente nivel, el trabajador se desmotivará, produciendo insatisfacción laboral. Segundo, los factores de motivación, que son internos del colaborador. El autor afirmaba que este tipo de factores sí influyen en que el trabajador esté motivado.

Un año más tarde, McGregor sostuvo que los jefes utilizan diferentes estilos de liderazgo con sus empleados en función de la percepción que tienen de ellos en el trabajo y que puede influir en los colaboradores. En la Teoría X plantea la manera tradicional de entender el trabajo considerando al colaborador como una persona con antipatía a su labor y que procura evadirlo. Por ello, el jefe dirige, controla y motiva con dinero al trabajador. Frente a ello, se planteó la teoría Y, donde el empleado es considerado como un ser que tiene la capacidad de autogestión, asumiendo responsabilidades y sin necesidad de ser supervisado. En concreto, ambas teorías simbolizan dos visiones opuestas del comportamiento de los individuos dentro de sus centros de labores.

En 1961, McClelland desarrolló la Teoría de las Tres Necesidades. Sostiene que las personas con una fuerte necesidad de logro buscan la excelencia en la realización personal y suelen sentir mayor motivación por el cumplimiento de sus metas que por las recompensas. A este tipo de personas se les puede motivar asignándoles labores retadoras con objetivos realistas y claros. Por otro lado, las personas con una fuerte necesidad de poder tienen un gran deseo de influir en los demás y prefieren estar al mando en cualquier situación. A estas personas se les puede motivar dejándoles planear y controlar su trabajo. Por último, aquellos con alta necesidad de afiliación son personas que tienen un fuerte deseo de aceptación por la sociedad y de mantener relaciones sociales agradables. Por ello, para que logren la motivación, sus jefes pueden colocarlos en equipos de trabajo y en un buen clima de colaboración.

Sin embargo, en 1963, Adams planteaba que los individuos se motivarían o desmotivarían en función de su percepción de justicia dentro de la empresa. La primera

condición fue que las personas se motivaban si había un equilibrio entre el esfuerzo que uno aporta a la empresa y aquello que se obtiene a cambio. Es decir, si se tiene la sensación de que una persona aporta mucho y la organización genera un retorno bajo, eso hará que la motivación disminuya. Cuando hay equilibrio, permite que la motivación esté presente. La segunda condición es que exista a su vez un equilibrio en cuanto a lo que el trabajador persigue (dinero, salario, trato, beneficios) y lo que perciben los compañeros que hacen un trabajo similar, teniendo un impacto en la motivación.

Un año después, Vroom propuso que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Es una teoría más amplia y realista que la teoría de Maslow y Herzberg, al reconocer que el hombre se dispone a actuar estimulado por algún motivo. Para Vroom la voluntad es generada por la motivación y esto causa que se produzcan grandes desempeños para tener una recompensa. Esta teoría comprende tres relaciones: esfuerzo-desempeño, cuando el empleado entiende que su empeño a un grado determinado alcanzará una meta en su desempeño laboral deseado (expectativa). La siguiente relación es recompensa-desempeño, cuando se vincula el desempeño del trabajador con los resultados deseados o metas trazadas (valor). La tercera relación es recompensa-metas personales, que es lo atractivo que el colaborador percibe. En otras palabras, las recompensas que le dan por su trabajo personal (instrumentalidad).

Luego de cuatro años, Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran fuente importante de la motivación para el trabajo. Las metas deben ser claras, desafiantes y alcanzables. Así las metas difíciles cuando se aceptan dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y la retroalimentación genera un desempeño mejor.

Por su parte, Alderfer en el año 1972 propuso lo que sería una versión modificada de la Teoría de las Necesidades. La teoría ERC agrupa las necesidades de Maslow y considera

que los individuos tienen tres tipos básicos de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Para la satisfacción de la existencia se necesita la producción de requisitos materiales para la subsistencia del individuo. Comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad. La necesidad de relación es el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Corresponde a las necesidades de afiliación y reconocimiento de la pirámide. Por último, el crecimiento, que es el anhelo interior de dos componentes: desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo. Equivalen a las necesidades reconocimiento y autorrealización. Con ello demuestra que más de una necesidad puede operar en simultáneo.

En 1985, Deci y Ryan postularon la Teoría de la Autodeterminación (TAD) e hicieron énfasis en la motivación intrínseca, planteando la importancia de que los individuos se motiven por sí mismos sin que haya un factor extrínseco de por medio. Para ello, consideraron dos tipos de motivación: autónoma y controlada. Cuando un individuo se siente dueño de sus decisiones y metas, se dice que experimenta una motivación autónoma. Por otro lado, cuando la persona se siente dominada se dice que percibe una motivación controlada.

Continuando con el perfeccionamiento del estudio de esta teoría moderna sobre la motivación, en el 2000 los autores sostenían que las personas tenían tres necesidades psicológicas básicas innatas: autonomía, competencia y relación. La autonomía se refiere a que las personas tienen la capacidad de poder tomar decisiones. En cuanto a la competencia, hace referencia a que los individuos necesitan tener control de las tareas. Finalmente, la relación, que tiene que ver con un sentido de pertenencia. Cuando estas necesidades son apoyadas por el entorno y son satisfechas dentro de la persona, los individuos se convierten en autodeterminados y pueden sentirse motivados intrínsecamente para el logro de sus objetivos.

A inicios del siglo XXI, se realizaron nuevas investigaciones sobre la motivación. Guay et al. (2000) crearon una medida para evaluar la regulación intrínseca, identificada, externa y la desmotivación basada en la TAD. Nueve años después, Tremblay et al. (2009)

estudiaron la motivación intrínseca y extrínseca, buscando validar su aplicabilidad en diversos entornos organizacionales. Gagné et al. (2015) desarrollaron un instrumento para aplicar la TAD en el comportamiento organizacional, enfocándose en cómo fomentar o desalentar los tipos de motivación. Manganelli et al. (2018) exploraron los beneficios de la regulación autónoma en el trabajo. Posteriormente, Posch et al. (2019) adaptaron la teoría al contexto del microworking. Finalmente, Van den Broeck et al. (2021) investigaron los tipos de regulación de la TAD y confirmaron que una mayor motivación autodeterminada tenía efectos positivos en el comportamiento organizacional, respaldando la teoría.

Por tanto, considerando que los nuevos investigadores coincidieron en la utilización de la Teoría de la Autodeterminación, se creyó oportuno para la presente investigación trabajar con una teoría moderna como lo es la propuesta por los psicólogos Deci y Ryan. Asimismo, se ajusta a los requerimientos, debido a su alta aplicabilidad en diferentes entornos laborales y en el campo del comportamiento organizacional. Además, por las últimas investigaciones expuestas, se confirma que en el presente siglo esta teoría continúa vigente por los distintos estudios realizados y fundamentados en la Teoría de la Autodeterminación.

Bases teóricas de motivación según la Teoría de la Autodeterminación.

Características.

La TAD es una macroteoría de la motivación humana que se enfoca en la energía, dirección, perseverancia y metas del comportamiento, considerando influencias internas y externas y cómo interactúan con la regulación social, biológica y cognitiva del individuo (Stover et al., 2017). Asimismo, se afirma que esta teoría también se relaciona con el desarrollo de la personalidad en función del entorno social. Examina el grado de autodeterminación del comportamiento y cómo las personas toman decisiones considerando su nivel de razonamiento (Vargas, 2013). Finalmente, destaca la importancia de satisfacer tres necesidades psicológicas básicas: competencia (controlar tareas y desarrollar habilidades),

relación (sentido de pertenencia), y autonomía (controlar conductas y metas). Al cumplir estas necesidades, las personas se vuelven autodeterminadas (Tomás & Gutiérrez, 2019). Por tanto, la teoría busca explicar el comportamiento humano a través de la motivación y resalta la influencia de tres necesidades psicológicas y el apoyo social en este proceso.

Tipos.

Según la TAD, la motivación es de naturaleza multidimensional e identifica tres tipos de motivación, destacando la motivación intrínseca como la más autodeterminada, donde las personas realizan actividades por placer o satisfacción personal (Levesque-Bristol & Stanek, 2009). La motivación extrínseca involucra actividades que se realizan no por interés intrínseco, sino por razones externas o instrumentales (Vallerand & Ratelle, 2022). La desmotivación implica la falta de motivación, donde las personas se sienten incompetentes y sin control, careciendo tanto de motivación intrínseca como extrínseca (Pelletier et al., 1995). En consecuencia, las acciones de una persona pueden ser impulsadas por la motivación interna (deseo propio), la motivación externa (factores externos), o la desmotivación (falta de razones para continuar).

Subteoría.

Debido a la complejidad de la teoría, se dividió en cinco subteorías para abordar aspectos específicos de la motivación. Esta investigación se enfoca en la Teoría de la Integración Orgánica, que se ocupa de la motivación extrínseca y su nivel de internalización. (Loughrey & Broin, 2018). La motivación varía a lo largo de un continuo que va desde la motivación extrínseca a la intrínseca y se puede clasificar como autónoma o controlada, según el grado de autodeterminación que esté presente (Gunnell et al., 2014). La motivación controlada es menos autodeterminada y abarca regulaciones externas e introyectadas mientras que la motivación autónoma es más autodeterminada y comprende las regulaciones identificadas, integradas e intrínsecas (Vansteenkiste et al., 2010). En general, la motivación

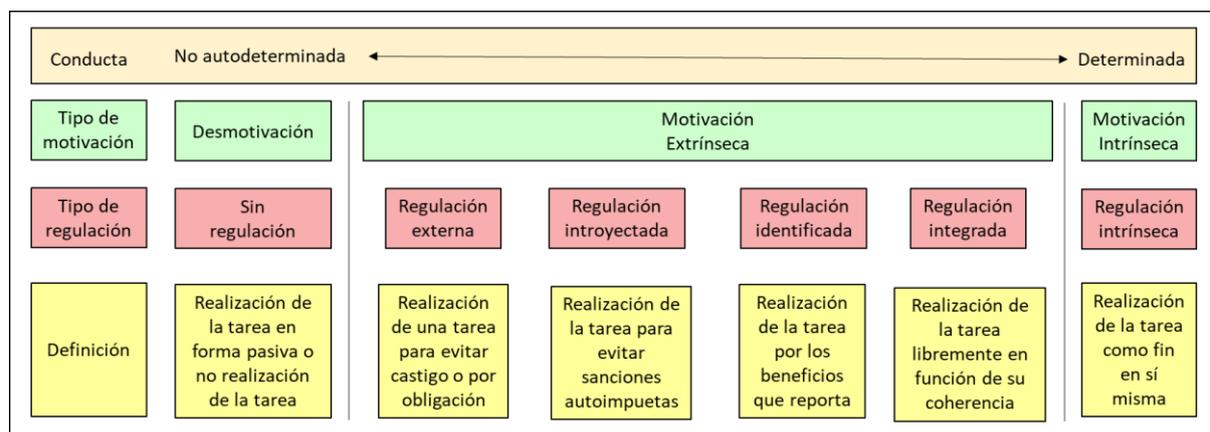
extrínseca busca objetivos fuera de la acción en sí misma, pero su grado de internalización determina el nivel de autonomía del individuo en la ejecución de estas acciones.

Dimensiones.

Deci y Ryan (2000) sostienen que la autodeterminación del comportamiento humano varía según el tipo de motivación. Proponen un continuo desde la desmotivación hasta la motivación intrínseca, atravesando niveles de motivación extrínseca. En la Teoría de la Integración Orgánica, desarrollan seis dimensiones: (1) Regulación intrínseca (motivación intrínseca). (2) Regulación integrada (internalización completa de motivación extrínseca). (3) Regulación identificada (identificación con valores personales). (4) Regulación introyectada (influencia de factores externos o culpa). (5) Regulación extrínseca (motivación por recompensas o castigos externos). (6) Desmotivación (falta de intención de comportarse). La autodeterminación varía según el tipo de motivación: intrínseca es más autónoma, mientras que la extrínseca puede ser controlada.

Figura 1

Continuo de Autodeterminación



Nota. Elaboración a partir de la Teoría de la Autodeterminación de Deci & Ryan (2000).

Desempeño laboral.

Conceptualización de la variable.

A continuación, se presentan algunas definiciones vitales para la comprensión del significado de desempeño laboral de una forma más clara. El desempeño laboral es una función de las habilidades, capacidades y esfuerzos individuales en una situación determinada (Lawler & Lyman, 1974). Asimismo, se puede definir como acciones escalables, comportamientos y resultados en los que empleados participan y generan, vinculándose y contribuyendo con los objetivos de una organización (Viswesvaran & Ones, 2000). Por otro lado, el desempeño laboral se puede definir como el registro de resultados obtenidos durante una función o actividad específica del trabajo durante un periodo de tiempo específico (Bernardin & Russell, 1998). Por lo tanto, se puede concluir que, la definición de ‘desempeño laboral’ puede explicarse como ciertas acciones y habilidades individuales que ayudan a cumplir objetivos y metas propuestas en el trabajo.

Estado del arte de desempeño laboral.

Los pioneros en investigar el desempeño laboral fueron Porter y Lawler, que en 1974 afirmaron que el esfuerzo individual y la probabilidad de obtener alguna recompensa es lo que en realidad puede determinar el desempeño de una persona y que mientras más un individuo se esfuerce, mayor desempeño obtendrá. Los autores señalaron que el máximo nivel de desempeño depende del esfuerzo, habilidades y formas del individuo de acuerdo con su rol. Asimismo, mencionan que las personas que realizan el trabajo deben tener una percepción adecuada del papel en el que se desenvuelven con el objetivo de lograr un mayor desempeño, siendo pertinente una definición previa del cargo por parte de la organización para cumplir con las metas establecidas.

Sin embargo, Bernardin y Beatty en 1984 plantearon que el desempeño laboral es el registro de los resultados producidos por una función de un trabajo especificado o cierta

actividad dentro de un periodo. Además, evaluaron la variable en seis dimensiones: calidad, cantidad, oportunidad, rentabilidad e impacto interpersonal.

Por su parte, en 1990, uno de los principales teóricos de la variable llamado John Campbell afirmó que el desempeño se define como un comportamiento, una acción realizada por un individuo, diferenciándose de los resultados, que en realidad sería una consecuencia del desempeño. Por otro lado, refiriéndose al desempeño laboral, considera que una de las características clave es que debe ser relevante para las metas de la organización, caso contrario no podría ser medida. Campbell consideró un modelo de 8 factores que explican la variable: comportamientos específicos de la tarea, comportamientos no específicos de la tarea, comunicación oral y escrita, esfuerzo, disciplina personal, ayuda a grupos y compañeros, componente de supervisión o liderazgo y tarea administrativa.

Posteriormente, en el año 1993, Borman y Motowidlo afirmaron que el desempeño laboral debía definirse en términos de comportamiento en vez de los resultados y estos deben ser relevantes para las metas de la organización. Del mismo modo, los autores consideraron al desempeño laboral como un concepto multidimensional, siendo categorizado en dos dimensiones: desempeño de la tarea y desempeño contextual. Ellos aseguran que el desempeño de la tarea es la capacidad en cómo se realiza cierta actividad que forma parte del desarrollo del trabajo, mientras que el desempeño contextual comprende realizar actividades que no forman parte del trabajo principal y la cooperación con compañeros de la organización para finalizar tareas.

Cinco años más tarde, Bernardin y Russell mencionaron que el desempeño es el registro de resultados que se producen realizando una actividad o tarea en un trabajo dentro de un periodo específico. Ellos mencionan que existen 6 factores que pueden influenciar el desempeño laboral de los empleados, los cuales son: calidad, cantidad, oportunidad, rentabilidad, impacto interpersonal; además de la necesidad de supervisión.

En el año 2000, Viswesvaran y Ones afirmaron que el desempeño laboral refiere a las acciones escalables, comportamiento y resultados que los empleados participan o generan, están vinculados y realizan contribuciones en la organización. Ellos realizaron un marco para la revisión de modelos del desempeño laboral, en el que se dividen en dimensiones autónomas y dimensiones para empleos específicos. Entre las dimensiones autónomas, mencionan al desempeño de tarea, comportamiento de ciudadanía organizacional y comportamientos contraproducentes. Por otro lado, afirman que las dimensiones para empleos específicos son trabajos de nivel de entrada en la industria de servicios, administradores y trabajos militares. En definitiva, mencionan que se debe elegir un modelo que pueda encajar en el contexto en el que va a ser aplicado para tener un resultado más preciso.

Finalmente, nuevos investigadores decidieron incluir dimensiones actualizadas. Por ejemplo, Pulakos et al. (2002) consideraron la creación de un cuestionario para el desempeño adaptativo; mientras que Rotundo y Sackett (2002) desarrollaron un cuestionario basado principalmente en la teoría de Campbell. No obstante, Stokes et al. (2010), investigaron acerca de la validez del desempeño adaptativo en un cuestionario del desempeño laboral. Sin embargo, Koopmans et al. (2011) deciden desarrollar un instrumento genérico considerando el desempeño adaptativo como parte de la variable, aunque 5 años después, Koopmans et al. (2016) concluyeron que la dimensión debería ser parte del desempeño contextual. Finalmente, Ramos-Villagrasa et al. (2019) afirmaron que el modelo desarrollado por Koopmans et al. se consideraba como una medición correcta de la variable dirigida hacia las organizaciones.

Por las razones indicadas anteriormente, después de reconocer a Campbell como uno de los pioneros en definir la variable como un comportamiento y no como resultado, se decidió estimar su teoría para realizar este trabajo de investigación. De igual modo, la definición y propuesta de la teoría se ajusta a lo que múltiples autores que le preceden

denominan en sus constructos; tanto las definiciones como dimensiones, y puede ser aplicada en distintos entornos laborales y académicos.

Bases teóricas del desempeño laboral según el Modelo de Campbell.

Características.

El modelo teórico de Campbell nace en base a la necesidad de poder evaluar el desempeño de forma integral. Este modelo es uno de los primeros modelos teóricos multidimensionales realizados para evaluar el desempeño laboral, con el objetivo de plantear estrategias que ayuden a cumplir los objetivos que se establecen en una organización (Borman & Motowidlo, 1997). Asimismo, enfatiza la naturaleza conductual del desempeño en contraste con los resultados (productividad) y los atributos individuales (personalidad) que anteriormente se habían desarrollado (Varela & Landis, 2010). De igual forma, no se basa en el registro de resultados en un trabajo, sino que, en vez de definirse en base a resultados, debería ser evaluado en base a comportamientos (Viswesvaran & Ones, 2000). Por lo tanto, el modelo teórico de Campbell se puede explicar cómo los comportamientos o acciones que realiza el empleado con el objetivo de cumplir con las metas establecidas en la organización.

Objetivos.

Uno de los objetivos principales de la creación del modelo teórico de Campbell fue ampliar los postulados que había propuesto Murphy. A partir de esto, se decidió incorporar una serie de dimensiones que corresponden a conductas relacionadas a tareas técnicas del puesto y otras sobre el ambiente de la organización (Gabini, 2018). Asimismo, los cinco criterios usados inicialmente fueron modificados para un uso más amplio, siendo competencia técnica básica y disciplina personal los criterios que fueron cambiados posteriormente por el desempeño de tarea y desempeño contextual (Borman & Motowidlo, 1997). Por otro lado, se menciona que el modelo de Campbell nació con la idea de brindar un modelo alternativo para brindar contenidos y estructuras no usadas anteriormente por otros modelos (Pulakos et al.,

2002). Por esta razón, podemos considerar que el modelo teórico de Campbell fue realizado con el objetivo de dar a conocer un constructo en el que se pueda medir de manera correcta y efectiva el desempeño laboral en distintos contextos.

Importancia de la teoría.

El modelo teórico de Campbell es de suma importancia debido a que fue uno de los primeros en la multidimensionalidad de la variable (Hunt, 1996). Asimismo, a partir de este modelo se pudieron rescatar factores determinantes para realizar una correcta medición con el objetivo de poder interiorizar las metas de una organización y finalmente poderla aplicar en cualquier sector laboral (Murphy et al., 1989). Asimismo, fue la primera en definirla como conductual y no enfocada a los resultados, que vendría a ser la productividad. Además, dio a conocer factores que en un futuro se convertirían en dimensiones como el desempeño de tarea y el desempeño contextual (Rotundo & Sackett, 2002). Por lo tanto, podemos reconocer que el modelo teórico de Campbell sentó las bases para que el desempeño laboral pueda ser desarrollado de forma correcta, como una variable conductual.

Factores esenciales.

Se realizó una división de la teoría en ocho factores, de los cuales 3 son tomados para su uso posterior en diversos constructos: (1) Desempeño técnico; se reconoce como las habilidades técnicas e interpersonales que se necesitan para realizar un trabajo, desde manejar hasta el tratar con pacientes, vendedores, clientes y miembros de una comunidad (Wisecarver et al., 2007). Posteriormente, vendría a ser conocido como el desempeño de la tarea. (2) Comportamiento laboral contraproducente; se define como cualquier acto volitivo por las cuales los empleados podrían potencialmente violar el interés, o causar daño a una organización (Marcus et al., 2016). Asimismo, se reconoce como acciones que pueden tener un efecto negativo en las metas de la organización como el hurto, sabotaje, ausentismo, entre otros (Bruk-Lee & Spector, 2006). (3) Desempeño de liderazgo de compañeros/miembros del

equipo y desempeño de gestión de compañeros/miembros del equipo; son las acciones que se realizan dentro del contexto de relaciones entre miembros del equipo en cualquier nivel de la organización (Goodman et al., 1988). Años después, ambos formarían parte del desempeño contextual que conocemos actualmente.

Dimensiones.

John Campbell fue el referente teórico para que Koopmans et al. (2016) diseñe y desarrolle el cuestionario IWPQ. Este constructo describió tres dimensiones principales: desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. (1) Desempeño de la tarea; es definida como la capacidad técnica en que los individuos realizan las tareas principales de su trabajo, como el planeamiento, la eficiencia, el trabajo en equipo, entre otros. (2) Desempeño contextual; se define como los comportamientos que apoyan el ambiente organizacional, social y psicológico en el que la tarea principal se produce. (3) Comportamiento laboral contraproducente; describe el comportamiento que puede dañar el bienestar de la organización, incluyendo temas como ausentismo, comportamiento fuera de lugar, hurto y abuso de sustancias.

Figura 2

Dimensiones del desempeño laboral



Nota. Elaboración a partir del cuestionario IWPQ de Koopmans et. al. (2016).

1.3. Objetivos e hipótesis

1.3.1. Objetivos

Objetivo general.

Analizar el grado de relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Objetivos específicos.

Identificar el grado de relación entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Describir el grado de relación entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Analizar el grado de relación entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Conocer el grado de relación entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Establecer el grado de relación entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Investigar el grado de relación entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

1.3.2. Hipótesis

Hipótesis general.

Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Hipótesis específicas.

Existe relación significativa entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Existe relación significativa entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Existe relación significativa entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Existe relación significativa entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Existe relación significativa entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Existe relación significativa entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.

Capítulo 2

2.1. Método

La presente tesis tiene un enfoque cuantitativo, pues lo que se busca es evaluar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis (Hernández & Mendoza, 2018). Para ello se empleó dos cuestionarios para recolectar información y medir numéricamente la variable independiente motivación y la variable dependiente desempeño laboral, con el propósito de contestar las preguntas de investigación y corroborar las hipótesis propuestas.

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación aplicada o práctica se caracteriza por el desarrollo de un conocimiento que tenga una aplicación para resolver problemas concretos en organizaciones o en la sociedad y contiene una fundamentación teórica (Escudero & Cortez, 2018). Es por ello que el tipo de investigación correspondiente al presente trabajo es de tipo aplicada, ya que se procura solucionar un problema real y mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de una institución de educación superior a través de la implantación de estrategias y programas.

2.1.2. Diseño de investigación

La investigación según su diseño es no experimental, ya que no se manipulan las variables (Hernández & Mendoza, 2018). Solo serán observadas tal como se dan en su ambiente natural para después ser analizadas. Asimismo, será de alcance transversal debido a que la recolección de datos se dará en un momento determinado de tiempo. Además, es de nivel correlacional, pues se tiene como objetivo conocer el grado de asociación existente entre las dos variables de estudio. Por lo tanto, en la presente investigación se observarán y analizarán las variables en un punto específico del tiempo, lo que permitirá hallar su grado de relación en términos estadísticos.

2.1.3. Variables

Las variables del presente estudio son las siguientes:

Variable independiente: motivación

Tabla 1

Dimensiones de motivación

Variable	Dimensiones
Motivación	Regulación intrínseca Regulación integrada Regulación identificada Regulación introyectada Regulación externa Desmotivación

Fuente: Deci & Ryan (2000)

Nota: Elaboración propia

Variable dependiente: desempeño laboral

Tabla 2

Dimensiones de desempeño laboral

Variable	Dimensiones
Desempeño laboral	Desempeño de la tarea Desempeño contextual Comportamiento laboral contraproducente

Fuente: Campbell et al. (1990)

Nota: Elaboración propia

En Tabla 3 se muestra la operacionalización de las variables investigadas donde se presenta la definición conceptual y operacional de los constructos analizados. Asimismo, se indica las dimensiones, los ítems, las escalas y los niveles correspondientes a cada una de ellas.

Tabla 3*Operacionalización de las variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Escala
Variable independiente: Motivación	La motivación es la energía, la dirección, la persistencia y la equifinalidad. Se refiere a todos los aspectos de la activación e intención que se refleja en el comportamiento (Deci & Ryan, 2000)	El comportamiento puede ser más o menos autodeterminado en relación con el tipo de motivación que lo justifica. Por ello, su explicación de cómo se regula pasa por un continuo que va desde la desmotivación hasta la regulación intrínseca, atravesando distintos niveles de motivación externa (regulación integrada, identificada, introyectada y externa) pudiendo ser o no internalizado.	Regulación intrínseca Regulación integrada Regulación identificada Regulación introyectada Regulación externa Desmotivación	4,8,15 5,10,18 1,7,14 6,11,13 2,9,16 3,12,17	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Totalmente en desacuerdo 3 = Moderadamente de acuerdo 4 = Moderadamente de acuerdo 5 = Moderadamente de acuerdo 6 = Totalmente de acuerdo 7 = Totalmente de acuerdo
Variable dependiente: Desempeño Laboral	El desempeño laboral son los comportamientos o acciones que resultan relevantes para los objetivos y metas de la organización. Se debe identificar aquellas acciones que son relevantes para los	La evaluación del desempeño laboral depende de cómo realizas tu labor en la práctica (desempeño de la tarea), los comportamientos sociales, organizacionales y psicológicos que	Desempeño de la tarea Desempeño contextual	TP1, TP2, TP3, TP4, TP5 CP6, CP7, CP8, CP9, CP10, CP11, CP12, CP13	0 = Nunca 1 = A veces 2 = Regularmente 3 = Casi siempre 4 = Siempre

objetivos de la organización y las que no lo son, independientemente de si están en una descripción de trabajo escrita (Campbell et al., 1990)	apoyan a cómo realizas tu labor (desempeño contextual) y los comportamientos que podrían dañar el bienestar de tu centro de trabajo (comportamiento laboral contraproducente) dentro de la organización en la que te encuentras laborando.	Comportamiento laboral contraproducente	CWB14, CWB15, CWB16, CWB17, CWB18
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-----------------------------------

Nota. Elaboración propia.

2.1.4. Muestra

Población.

La población es un conjunto de todos los individuos que tienen características en común, del cual se puede extraer una muestra representativa para el estudio científico (Bernal, 2016). En la presente investigación, la población está compuesta por 72 trabajadores administrativos de la Escuela de Postgrado de una universidad privada de Lima Metropolitana. Entre los empleados se encuentran: coordinadores (30.58%), analistas (23.63%), asistentes (29.19%) y tutores virtuales (16.60%).

Muestra.

La muestra es una parte del universo, también definida como un subconjunto que reúne las características de la población, el cual es elegido por diferentes procedimientos (Ñaupas et al., 2014). El tipo de muestreo empleado será probabilístico aleatorio simple debido a que la probabilidad que cada individuo tiene de presentarse en la muestra es precisamente idéntica (Fernández, 2008). Considerando que ambas variables son cualitativas y de población finita, se procedió a aplicar la siguiente fórmula para obtener la muestra (n) de estudio:

$$\frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}$$

Donde:

$N = 72$ (población)

$p = 0.50$ (probabilidad a favor)

$q = (1 - 0.50)$ (probabilidad en contra)

$Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.96$ (para el nivel de confianza del 95%)

$e = 0.05$ (margen de error)

Reemplazando:

$$\frac{1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50) * 72}{0.05^2 * (72 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}$$

$$n = 61$$

Se obtiene como muestra (n) un total de 61 trabajadores administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana que participarán en el presente estudio. Para la obtención de esta muestra se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión:

- Los empleados deben pertenecer a la unidad de Postgrado de la universidad privada de Lima Metropolitana.
- Solo se considera a los trabajadores del área académica (no área comercial).
- Se considera a los coordinadores, analistas, asistentes y tutores virtuales en planilla.
- Se considera ambos géneros (masculino y femenino).

Criterios de exclusión:

- Que no pertenezca a los criterios anteriormente mencionados.
- Que no desee participar en la presente investigación.

2.1.5. Instrumentos de investigación

Un instrumento de recolección de datos debe tener tres características fundamentales: confiabilidad, validez y objetividad (Hernández & Mendoza, 2018). Por ende, la técnica empleada fue la encuesta y los instrumentos elegidos fueron cuestionarios validados por artículos de revistas indexadas. Estos instrumentos fueron aplicados a los trabajadores de las áreas administrativas de una universidad privada de Lima.

Para la variable independiente motivación, se aplicó la escala diseñada por Tremblay et al. (2009) Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS), basada en la teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan. Consta de 18 preguntas, donde se evalúan seis

dimensiones descritas anteriormente. Esta escala se midió a través de la escala Likert de 7 niveles.

Tabla 4

Ficha técnica del cuestionario de motivación.

Ficha técnica del cuestionario de motivación	
Nombre	Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS)
Autores	Tremblay et al.
Procedencia	Canadá
Año	2009
Idioma original	Inglés
Número de preguntas	18
Dimensiones	6
Formas de aplicación	Individual
Versión	Español
Aplicado a	Adultos
Edades de aplicación	+18
Confiabilidad	Alfa de Cronbach 0.84

Nota. Elaboración a partir de Tremblay et al., (2009) y la información extraída del análisis de datos en SPSS.

Para la variable dependiente desempeño laboral, se utilizó el cuestionario de Koopmans et al. (2016) Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), fundamentada en el Modelo Teórico de Campbell. Comprende un total de 18 preguntas, distribuidas entre 3 dimensiones detalladas previamente. Este cuestionario se midió a través de la escala Likert de 5 niveles.

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral.

Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral	
Nombre	Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)
Autores	Koopmans et al.
Procedencia	Países Bajos
Año	2016
Idioma original	Inglés
Número de preguntas	18
Dimensiones	3
Formas de aplicación	Individual
Versión	Español
Aplicado a	Adultos

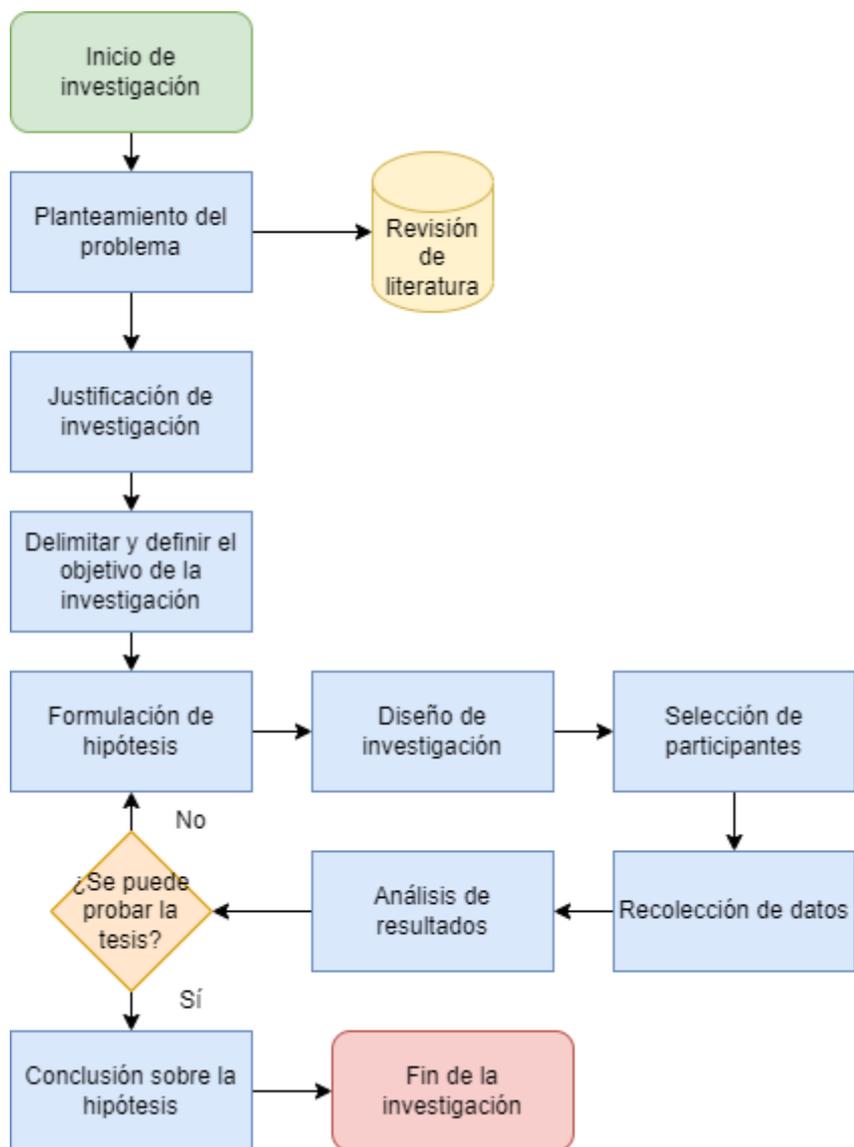
Edades de aplicación	+18
Confiabilidad	Alfa de Cronbach 0.79-0.89

Nota. Elaboración a partir de Koopmans et al., (2016) y la información extraída del análisis de datos en SPSS.

2.1.6. Procedimientos de recolección de datos

Para la fase de recolección de datos, se consideraron los cuestionarios validados y publicados en revistas indexadas. Esta encuesta fue aplicada al personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana de manera digital a través de la plataforma Google Forms. El cuestionario estuvo conformado por un total de 36 preguntas, las que permitieron evaluar a los colaboradores en relación con su motivación y desempeño laboral dentro de su centro de trabajo.

El proceso de recopilación de datos comienza con la aplicación de ambos cuestionarios en simultaneo, en un periodo de dos semanas. Las encuestas fueron administradas de forma virtual, considerando que cada encuestado tardaría entre 4 a 6 minutos en responder toda la encuesta. Finalmente, después de conseguir el total de encuestas contestadas, se llevó a cabo el análisis de los resultados con la ayuda de Microsoft Excel para el desarrollo de tablas y el programa estadístico informático SPSS para obtener las pruebas estadísticas requeridas y el posterior análisis de datos y gráficos.

Figura 3*Flujo del diseño de investigación*

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 3

3.1. Resultados

En esta sección se exponen los resultados de manera organizada conforme con los parámetros, métricas y criterios en este estudio.

3.1.1. Presentación de resultados

Prueba de fiabilidad.

El coeficiente Alfa de Cronbach resultará útil para medir el grado de fiabilidad del instrumento a aplicar. En la presente investigación se aplicó este método de consistencia interna en los 36 ítems que conforma el cuestionario.

Prueba de fiabilidad - motivación.

Los resultados conseguidos para la prueba de fiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach afirman que el instrumento Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale, empleado para medir la motivación es altamente confiable ya que arrojó un valor de 0.888, siendo superior al mínimo aceptable de 0.8. Por tanto, al tener gran fiabilidad permitirá examinar objetivamente la motivación en el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Tabla 6

Alfa de Cronbach del cuestionario de motivación

Estadísticas de fiabilidad	
Motivación	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	18

Nota. Elaboración propia. información extraída del análisis de datos en SPSS.

Prueba de fiabilidad - desempeño laboral.

Los resultados conseguidos para la prueba de fiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach afirman que el instrumento Individual Work Performance Questionnaire, empleado para medir el Desempeño Laboral es altamente confiable ya que arrojó un valor de 0.942, siendo superior al mínimo aceptable de 0.8. Por tanto, al tener gran fiabilidad permitirá examinar

objetivamente el Desempeño Laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima.

Tabla 7

Alfa de Cronbach del cuestionario de desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Desempeño Laboral	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	18

Nota. Elaboración propia. información extraída del análisis de datos en SPSS.

Estadísticos Descriptivos.

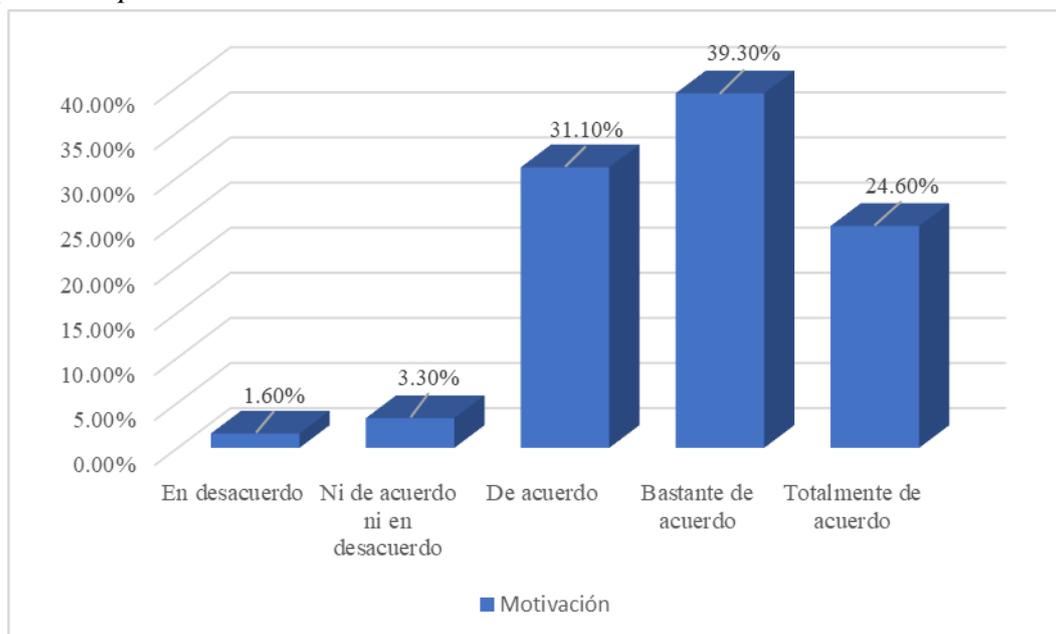
Variable Motivación

Tabla 8

Frecuencia y porcentajes de la variable motivación

		Motivación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.3	3.3	4.9
	De acuerdo	19	31.1	31.1	36.1
	Bastante de acuerdo	24	39.3	39.3	75.4
	Totalmente de acuerdo	15	24.6	24.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia. información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 4*Comparación porcentual de motivación*

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 8 y figura 4 se puede observar que el 39.3% del personal administrativo de una universidad privada de Lima se encuentra bastante de acuerdo con realizar su trabajo porque le apasiona lo que hace y sus objetivos profesionales son similares a los de la empresa. Asimismo, el 31.1% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con que los motiva el mejorar cada día en la labor que realizan, el aprender y crecer profesionalmente. En consecuencia, se puede afirmar que los trabajadores se motivan principalmente por factores internos, independientemente de las recompensas externas.

Dimensión 1: Regulación intrínseca

Tabla 9

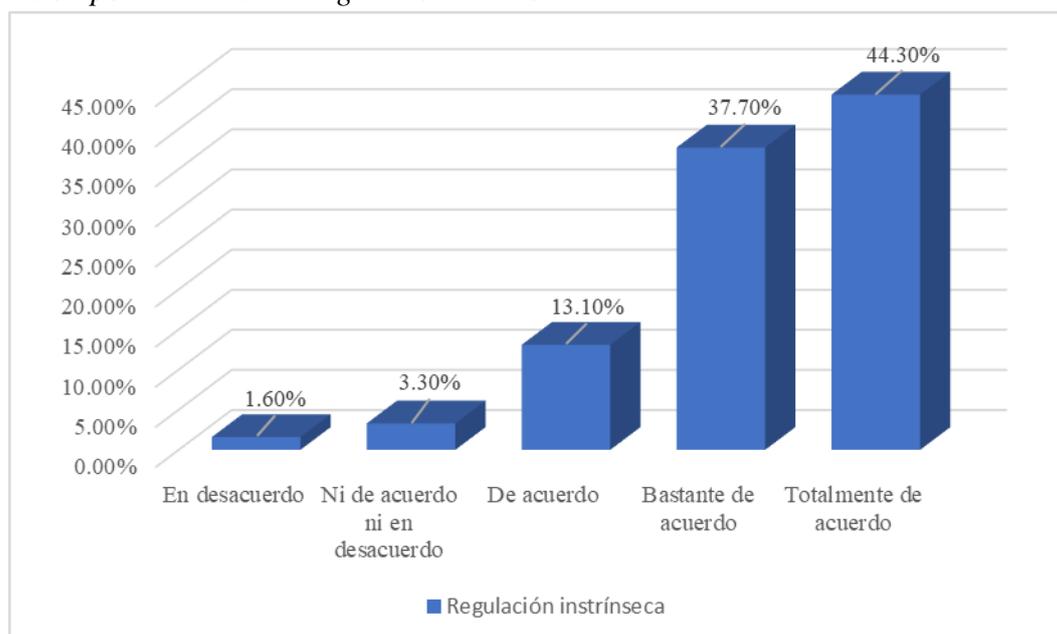
Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación intrínseca

		Regulación intrínseca			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante en desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.3	3.3	4.9
	De acuerdo	8	13.1	13.1	18.0
	Bastante de acuerdo	23	37.7	37.7	55.7
	Totalmente de acuerdo	27	44.3	44.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 5

Regulación porcentual de la regulación intrínseca



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 9 y figura 5 se percibe que el 44.30% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideran que les produce mucho placer el aprender cosas nuevas y asumir riesgos interesantes, mientras que el 37.70% manifiesta satisfacción al

realizar tareas difíciles. Por otro lado, tan solo el 1.60% declara estar bastante en desacuerdo. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores encuestados realizan su trabajo por satisfacción propia, por ganas de crecer o aprender nuevas cosas y de superación personal al asumir retos nuevos y difíciles.

Dimensión 2: Regulación integrada

Tabla 10

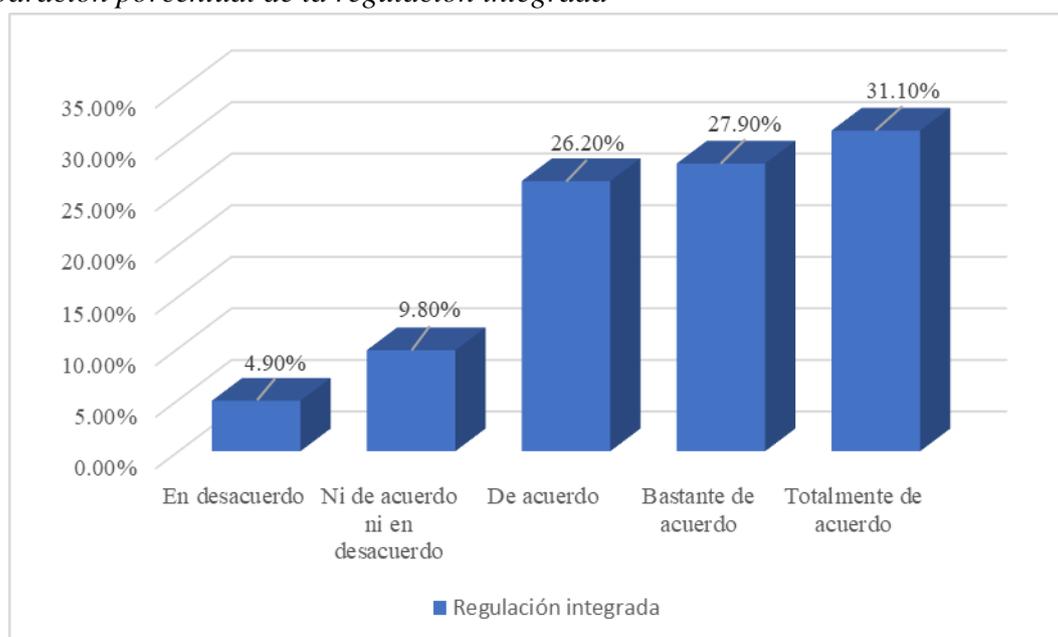
Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación integrada

		Regulación integrada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9.8	9.8	14.8
	De acuerdo	16	26.2	26.2	41.0
	Bastante de acuerdo	17	27.9	27.9	68.9
	Totalmente de acuerdo	19	31.1	31.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 6

Comparación porcentual de la regulación integrada



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 10 y figura 6 se percibe que el 31.10% de los trabajadores de una universidad privada de Lima está totalmente de acuerdo con afirmar que su trabajo se ha convertido en parte fundamental de quiénes son, mientras que el 27.90% manifiesta estar bastante de acuerdo ya que es parte de la forma en que han elegido vivir su vida. Por otro lado, tan solo el 4.90% declara estar bastante en desacuerdo con la idea de que el trabajo forma parte de su vida. Por consiguiente, se puede asegurar que la mayoría de los colaboradores encuestados se identifican con sus labores y ello va alineado con sus necesidades y metas, convirtiendo el trabajo en parte de su estilo de vida.

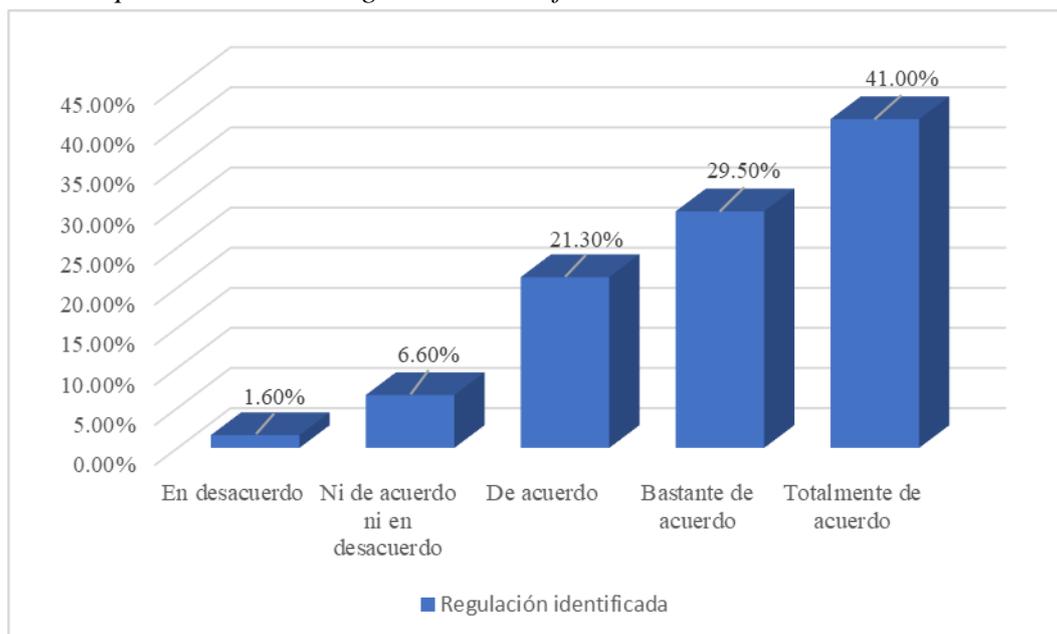
Dimensión 3: Regulación identificada

Tabla 11

Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación identificada

		Regulación identificada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante en desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.6	6.6	8.2
	De acuerdo	13	21.3	21.3	29.5
	Bastante de acuerdo	18	29.5	29.5	59.0
	Totalmente de acuerdo	25	41.0	41.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 7*Comparación porcentual de la regulación identificada*

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 11 y figura 7 se percibe que el 41.00% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideran que realizan su trabajo para alcanzar cierto estilo de vida, mientras que el 29.50% manifiesta estar bastante de acuerdo con la idea de que el trabajo les permite lograr sus objetivos profesionales. Por otro lado, tan solo el 1.60% declara estar bastante en desacuerdo. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores encuestados realizan su trabajo porque les conduce a algo que es importante para ellos desde un punto de vista interno, es decir, su trabajo se convierte en el medio para alcanzar sus objetivos personales y profesionales, aportándoles beneficios que finalmente se traducen en reconocimiento.

Dimensión 4: Regulación introyectada

Tabla 12

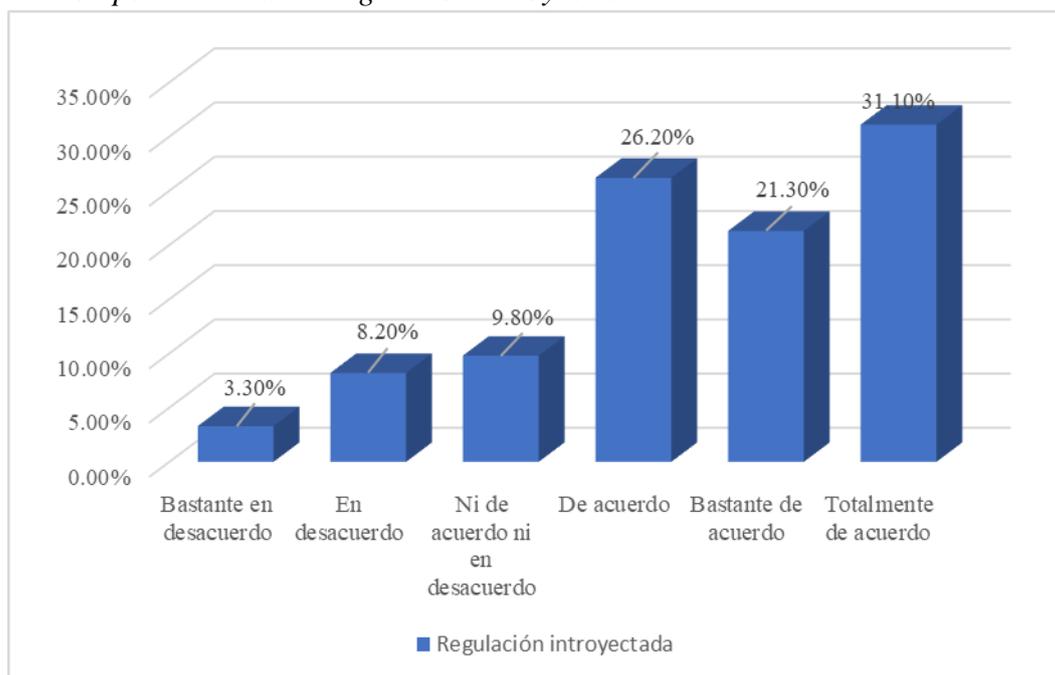
Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación introyectada

		Regulación introyectada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	5	8.2	8.2	11.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	9.8	9.8	21.3
	De acuerdo	16	26.2	26.2	47.5
	Bastante de acuerdo	13	21.3	21.3	68.9
	Totalmente de acuerdo	19	31.1	31.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 8

Comparación porcentual de la regulación introyectada



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 12 y figura 8 se percibe que el 31.10% de los trabajadores de una universidad privada de Lima consideran que realizan su trabajo para evitar sentirse

decepcionados o avergonzados. Por otro lado, tan solo el 3.30% declara estar bastante en desacuerdo, pues no consideran que realicen las actividades por algún tipo de obligación. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores encuestados realizan su trabajo para evitar sentimientos de culpa, vergüenza o por orgullo para satisfacer su ego ya que está presente una demanda externa, como lo que esperan de ellos.

Dimensión 5: Regulación externa

Tabla 13

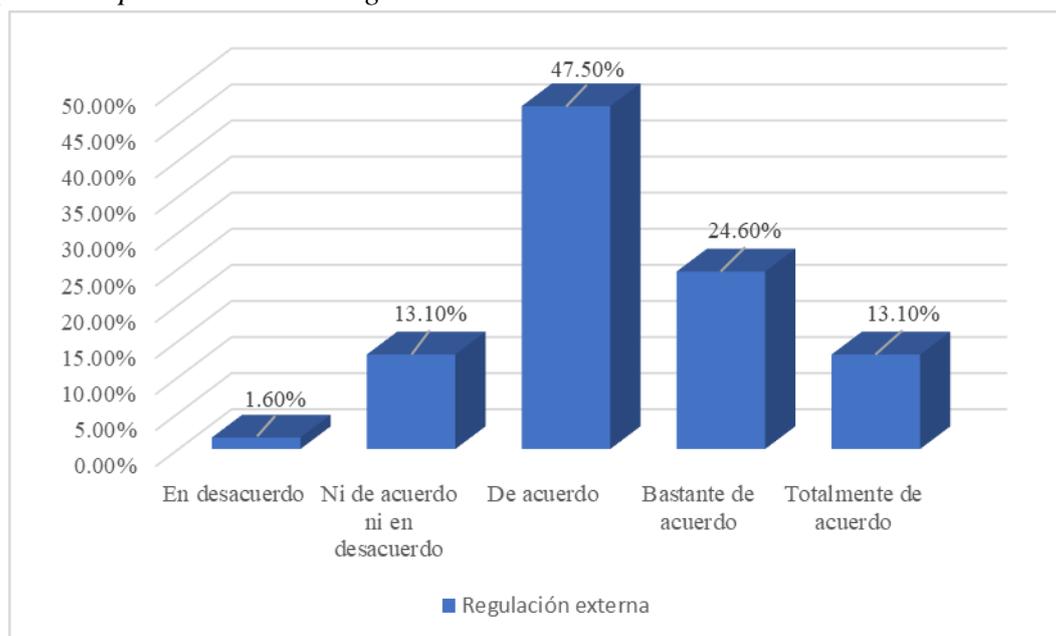
Frecuencia y porcentajes de la dimensión regulación externa

		Regulación introyectada			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13.1	13.1	14.8
	De acuerdo	29	47.5	47.5	62.3
	Bastante de acuerdo	15	24.6	24.6	86.9
	Totalmente de acuerdo	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 9

Comparación porcentual de la regulación externa



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 13 y figura 9 se percibe que el 47.50% del personal administrativo de una universidad privada de Lima está de acuerdo con los incentivos económicos y la seguridad que les brinda laborar en su puesto de trabajo. Por otro lado, el 1.6% está en desacuerdo con la importancia de incentivos externos para realizar su trabajo. Por lo tanto, se puede establecer que el personal administrativo considera importante los incentivos económicos como fuente de motivación para realizar su trabajo, mas no es la principal causa por la cual son motivados a desempeñarse de buena forma en su centro laboral.

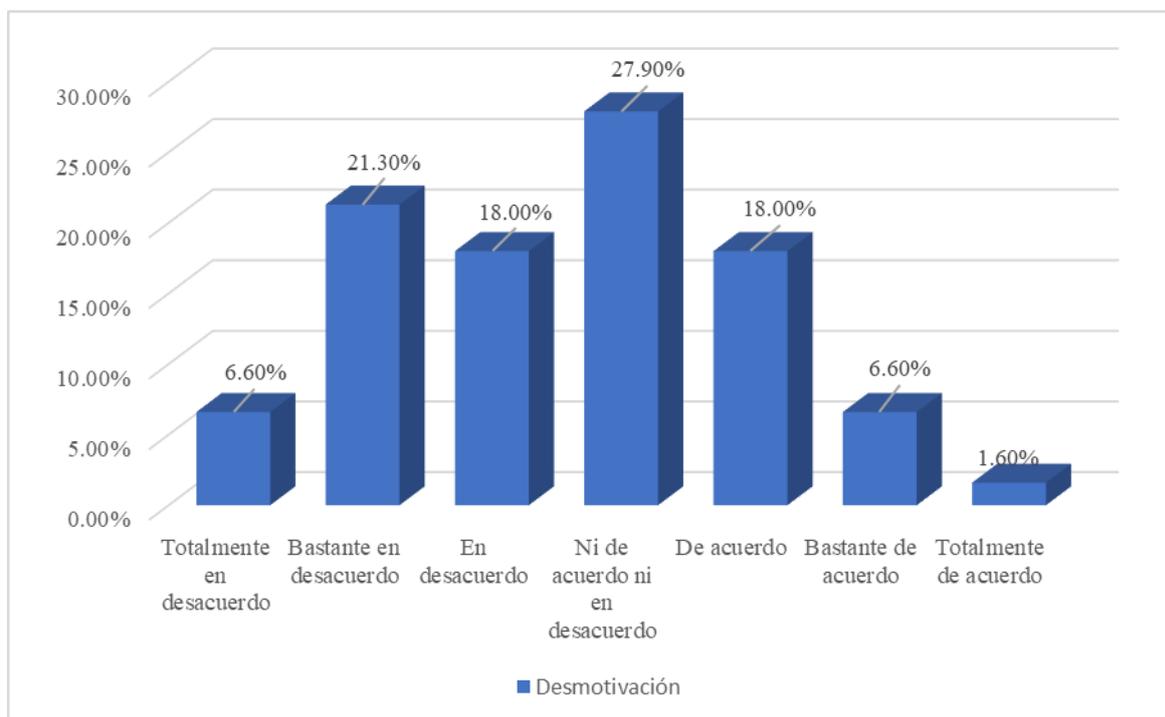
Dimensión 6: Desmotivación

Tabla 14

Frecuencia y porcentajes de la dimensión desmotivación

		Desmotivación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
	Bastante en desacuerdo	13	21.3	21.3	27.9
	En desacuerdo	11	18.0	18.0	45.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	27.9	27.9	73.8
	De acuerdo	11	18.0	18.0	91.8
	Bastante de acuerdo	4	6.6	6.6	98.4
	Totalmente de acuerdo	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 10*Comparación porcentual de la desmotivación*

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 14 y figura 10, el 27.90% del personal administrativo de una universidad privada de Lima no está de acuerdo ni en desacuerdo con las metas y objetivos que establece la empresa y su opinión es neutral con respecto a su capacidad sobre desempeñarse en las tareas asignadas. Por otra parte, un 21.30% se encuentra bastante en desacuerdo con la incapacidad de realizar tareas en el trabajo como la falta de condiciones laborales para trabajar de forma adecuada. Por esta razón, se puede decir que los colaboradores administrativos de la universidad no consideran que su capacidad ni las condiciones laborales que ofrece el trabajo afectan a la forma en cómo se motivan, empero, son tomadas de forma neutral y pueden continuar con su trabajo sin preocupación.

Variable: desempeño laboral

Tabla 15

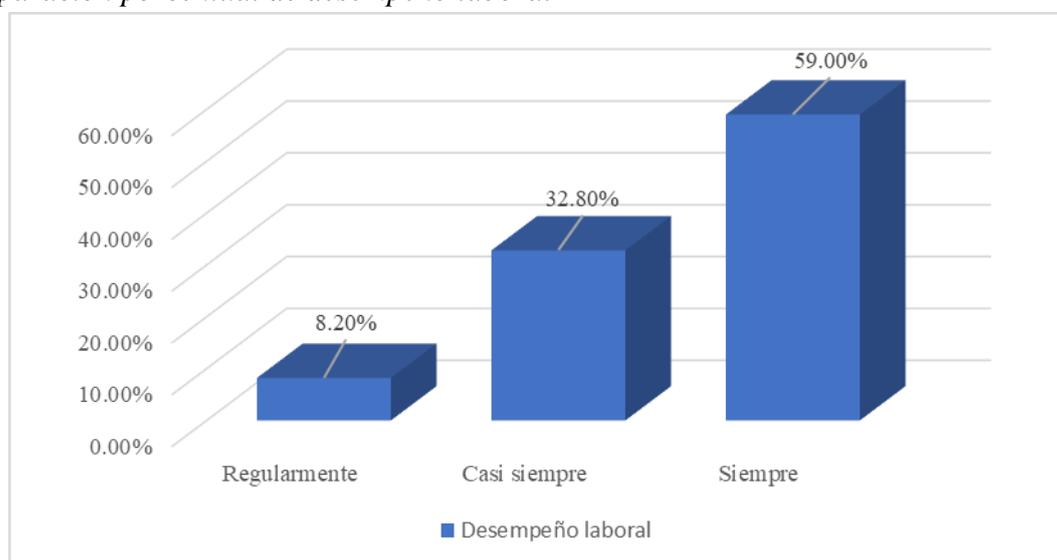
Frecuencia y porcentajes de la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	5	8.2	8.2	8.2
	Casi siempre	20	32.8	32.8	41.0
	Siempre	36	59.0	59.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 11

Comparación porcentual de desempeño laboral



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 15 y figura 11, el 59.00% del personal administrativo de una universidad privada de Lima considera que siempre tiene la capacidad para organizarse, estableciendo estrategias para cumplir su labor, además de tomar iniciativas para apoyar en el trabajo cuando se le requiere. Asimismo, el 32.80% considera que casi siempre puede realizar su trabajo de forma eficiente y se muestra dispuesto a llevar a cabo cualquier tarea que se le asigne. Por lo tanto, se puede indicar que el personal administrativo se desempeña de forma adecuada en los cargos y roles asignados, además de tomar iniciativa y disposición para cualquier apoyo que necesiten brindar.

Dimensión 1: Desempeño de la tarea

Tabla 16

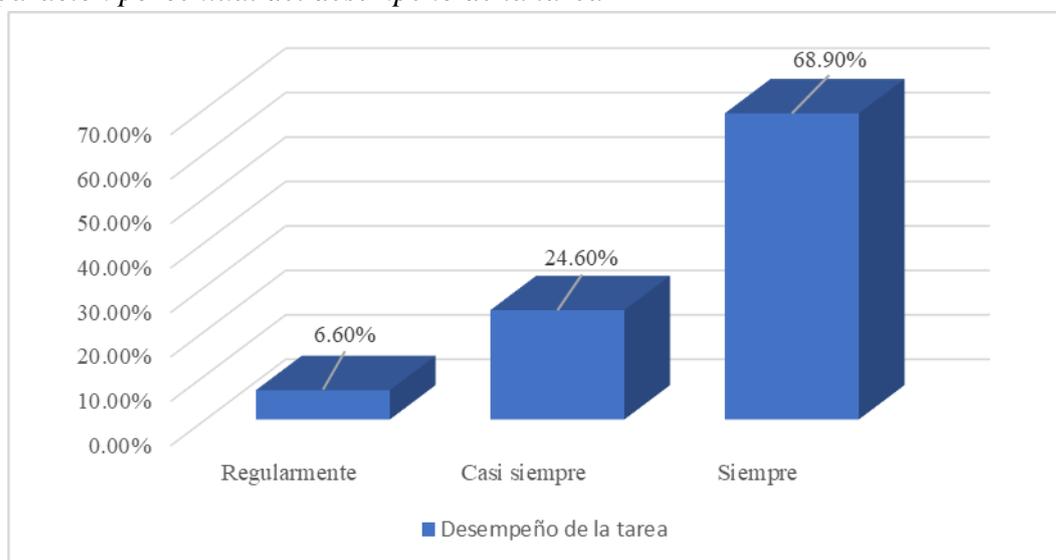
Frecuencia y porcentajes de la dimensión desempeño de la tarea

		Desempeño de la tarea			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	4	6.6	6.6	6.6
	Casi siempre	15	24.6	24.6	31.1
	Siempre	42	68.9	68.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 12

Comparación porcentual del desempeño de la tarea



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 16 y figura 12, el 68.90% del personal administrativo de una universidad privada de Lima considera que siempre ha sido capaz de planear su trabajo para terminar a tiempo, además de establecer prioridades y organizarse eficientemente. Por otro lado, el 24.60% menciona que casi siempre puede realizar las actividades mencionadas anteriormente. Por lo tanto, se puede establecer que la gran mayoría de los trabajadores administrativos considera que se desempeña correctamente en la tarea que se le asigna, sabiendo planificar, establecer prioridades y lograr obtener el resultado esperado de acuerdo con las metas establecidas por su organización.

Dimensión 2: Desempeño contextual

Tabla 17

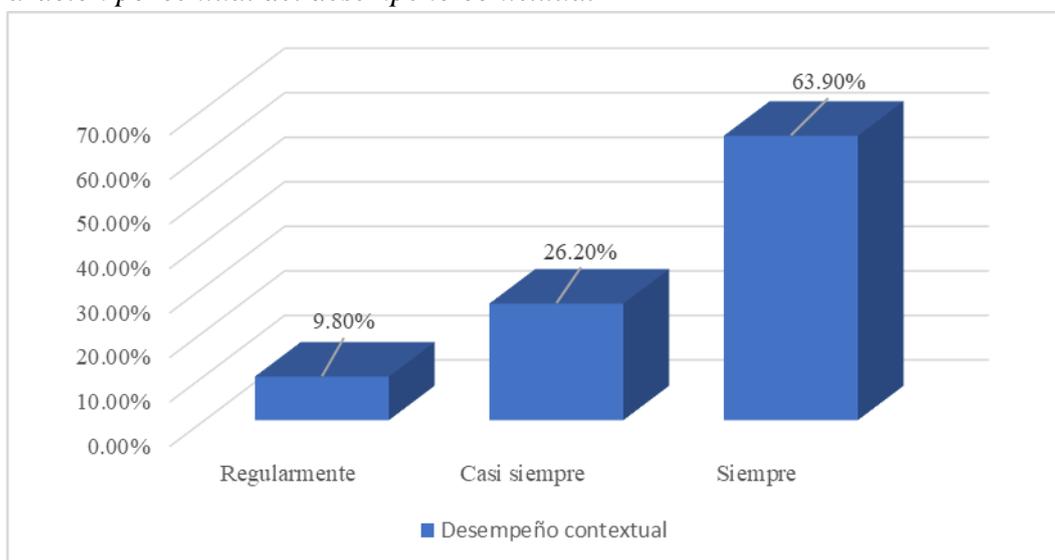
Frecuencia y porcentajes de la dimensión desempeño de la tarea

		Desempeño contextual			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	6	9.8	9.8	9.8
	Casi siempre	16	26.2	26.2	36.1
	Siempre	39	63.9	63.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 13

Comparación porcentual del desempeño contextual



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 17 y figura 13, el 63.90% del personal administrativo de una universidad privada de Lima menciona que toma iniciativa para llevar a cabo nuevas tareas cuando las anteriores fueron culminadas. También consideran que se mantienen actualizados en sus actividades laborales y buscan desafíos cada vez que estos se encuentran disponibles. El 26.20% considera que casi siempre realiza estas actividades. Por consiguiente, se puede definir que gran parte de los trabajadores siempre toman iniciativa a la hora de realizar sus

actividades, se mantienen actualizados con las últimas tendencias en el aspecto laboral y son capaces de aceptar nuevos desafíos.

Dimensión 3: Comportamiento laboral contraproducente

Tabla 18

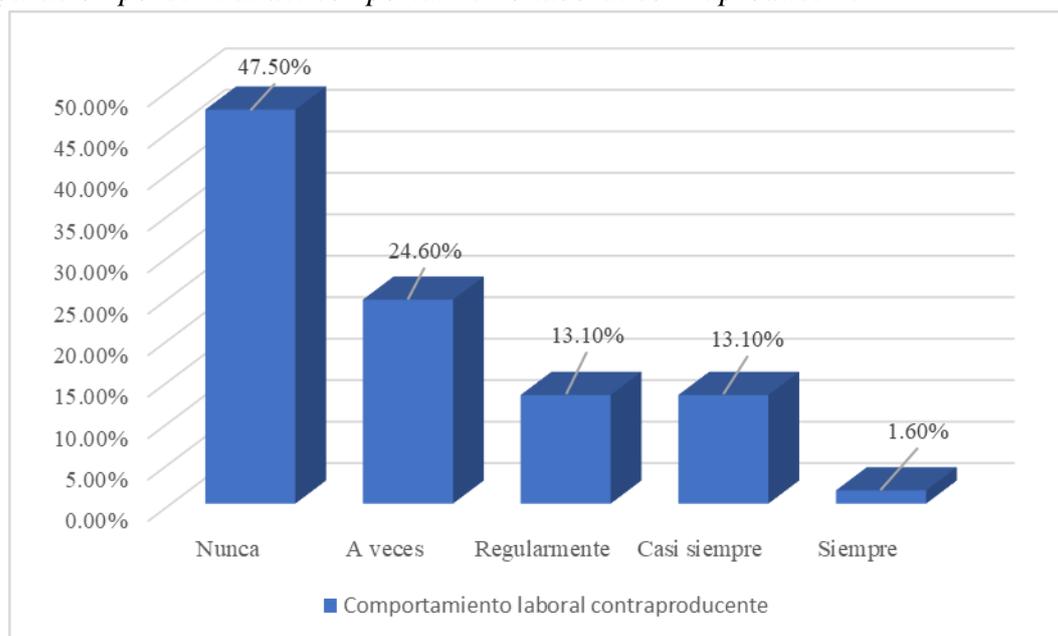
Frecuencia y porcentajes de la dimensión comportamiento laboral contraproducente

Comportamiento laboral contraproducente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	29	47.5	47.5	47.5
	A veces	15	24.6	24.6	72.1
	Regularmente	8	13.1	13.1	85.2
	Casi siempre	8	13.1	13.1	98.3
	Siempre	1	1.6	1.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Figura 14

Comparación porcentual del comportamiento laboral contraproducente



Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Interpretación

En la tabla 18 y figura 14, el 47.50% del personal administrativo de una universidad privada de Lima comenta que nunca se quejó acerca de los problemas relacionados al trabajo ni hizo que los problemas se vieran más grandes de lo que realmente fueron. Por otra parte, el 24.60% también mencionó que a veces comentaban sobre los aspectos negativos de su

trabajo, así como realizar quejas acerca de conflictos generados en el trabajo. Por último, el 13.10% de los encuestados consideraron que casi siempre realizaban comentarios negativos acerca del trabajo y se quejaban de los problemas. En consecuencia, se puede decir que gran parte de los trabajadores valora su centro de trabajo y se centra en realizar sus actividades relacionadas al puesto de trabajo; sin embargo, una pequeña parte muestra comportamientos negativos que podrían afectar el desempeño de esta o de otras personas en la organización.

Prueba de normalidad.

Para efectuar la contrastación de una hipótesis, previamente se debe realizar una prueba de normalidad. En este caso, se empleó la prueba de Kolmogorov – Smirnov de acuerdo con el tamaño de muestra ($gl=61$) el cual es mayor a 50. Con ello se busca determinar si la data sigue una distribución normal y hallar la prueba estadística correcta a emplear, sea paramétrica o no paramétrica.

De acuerdo con el análisis, ambas variables tienen un p-valor mayor a 0.05, por lo que se puede afirmar que ambas variables siguen una distribución normal y paramétrica.

Tabla 19

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación	,079	61	,200*
Desempeño Laboral	,108	61	,076

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Coefficiente de correlación de Pearson.

Dado que ambas variables siguen una distribución normal, se aplicó la prueba estadística paramétrica de Pearson. A continuación, se presentan los resultados, los cuales permitirán probar las relaciones de causalidad, así como la correlación y fuerza entre las variables de estudio.

Correlación entre motivación y desempeño laboral.

La Tabla 20 permite comprobar la hipótesis y determinar si las variables Motivación y Desempeño Laboral están relacionadas o no. El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor menor ($p_{\text{valor}}=0.001$; $p < 0.05$), lo cual indica que existe correlación entre ambas variables. Asimismo, el coeficiente de Pearson es de 0.520. Por consiguiente, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva moderada y directa entre las variables.

Por otra parte, el valor de R^2 es 0.2704, lo que significa que el 27.04% de la variación de la motivación puede influir en el desempeño laboral.

Tabla 20

Resultado de la correlación entre motivación y desempeño laboral

		Correlaciones	
		Motivación	Desempeño laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	,520**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	61	61
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,520**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlación entre regulación intrínseca y desempeño laboral.

El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor menor ($p_{\text{valor}}=0.001$; $p < 0.05$), lo cual indica que existe correlación entre ambas variables. Asimismo, el coeficiente de Pearson es de 0.580. Por consiguiente, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva moderada y directa entre las variables.

Por otra parte, el valor de R^2 es 0.3364, lo que significa que el 33.64% de la variación de la regulación intrínseca puede influir en el desempeño laboral.

Tabla 21*Resultado de la correlación entre regulación intrínseca y desempeño laboral*

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Regulación intrínseca
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,580**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	61	61
Regulación intrínseca	Correlación de Pearson	,580**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlación entre regulación integrada y desempeño laboral.

El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor menor ($p_{valor}=0.006$; $p < 0.05$), lo cual indica que existe correlación entre ambas variables. Asimismo, el coeficiente de Pearson es de 0.346. Por consiguiente, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva baja y directa entre las variables.

Por otro lado, el valor de R^2 es 0.1197, lo que significa que el 11.97% de la variación de la regulación integrada puede influir en el desempeño laboral.

Tabla 22*Resultado de la correlación entre regulación integrada y desempeño laboral*

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Regulación integrada
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,346**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	61	61
Regulación Integrada	Correlación de Pearson	,346**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlación entre regulación identificada y desempeño laboral

El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor menor ($p_{valor}=0.001$; $p < 0.05$), lo cual indica que existe correlación entre ambas variables.

Asimismo, el coeficiente de Pearson es de 0.576. Por consiguiente, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva moderada y directa entre las variables.

Por otra parte, el valor de R^2 es 0.3318, lo que significa que el 33.18% de la variación de la regulación identificada puede influir en el desempeño laboral.

Tabla 23

Resultado de la correlación entre regulación identificada y desempeño laboral

		Correlaciones	
		Desempeño laboral	Regulación identificada
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,576**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	61	61
Regulación Identificada	Correlación de Pearson	,576**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlación entre regulación introyectada y desempeño laboral.

El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor menor (pvalor=0.008; $p < 0.05$), lo cual indica que existe correlación entre ambas variables.

Asimismo, el coeficiente de Pearson es de 0.338. Por consiguiente, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación positiva baja y directa entre las variables.

Por otro lado, el valor de R^2 es 0.1142, lo que significa que el 11.42% de la variación de la regulación introyectada puede influir en el desempeño laboral.

Tabla 24*Resultado de la correlación entre regulación introyectada y desempeño laboral*

		Correlaciones	
		Desempeño laboral	Regulación introyectada
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	,338**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	61	61
Regulación Introyectada	Correlación de Pearson	,338**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Correlación entre regulación externa y desempeño laboral.

El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor mayor (pvalor=0.226; $p > 0.05$), lo cual indica que no existe correlación entre ambas variables.

Tabla 25*Resultado de la correlación entre regulación externa y desempeño laboral*

		Correlaciones	
		Desempeño laboral	Regulación externa
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	-,157
	Sig. (bilateral)		,226
	N	61	61
Regulación Externa	Correlación de Pearson	-,157	1
	Sig. (bilateral)	,226	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

Correlación entre desmotivación y desempeño laboral.

El análisis se llevó a cabo con un nivel de significancia del 5%, siendo el p-valor menor (pvalor=0.001; $p < 0.05$), lo cual indica que existe correlación entre ambas variables. Asimismo, el coeficiente de Pearson es de -0.493. Por consiguiente, de acuerdo con los resultados obtenidos, existe una correlación negativa moderada e inversa entre las variables.

Por otra parte, el valor de R^2 es 0.2430, lo que significa que el 24.30% de la variación de la desmotivación puede influir en el desempeño laboral.

Tabla 26*Resultado de la correlación entre desmotivación y desempeño laboral*

Correlaciones			
		Desempeño laboral	Desmotivación
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	1	-,493**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	61	61
Desmotivación	Correlación de Pearson	-,493**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	61	61

Nota. Elaboración propia, información extraída del análisis de datos en SPSS.

***.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

3.1.2. Discusión

En el presente estudio denominado la motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022 se emplearon dos cuestionarios dirigidos al personal administrativo que labora en la unidad de Postgrado de una universidad privada de Lima. Uno de los cuestionarios midió la motivación (Tremblay et al., 2009), mientras que el segundo midió el desempeño laboral (Koopmans, 2016). Se revelaron interesantes hallazgos y permitieron establecer conexiones significativas entre ambas variables. Sin embargo, se planteó la necesidad de investigaciones adicionales para profundizar en los factores implícitos que impulsan esta relación y su potencial aplicación en el ámbito laboral.

Con respecto a la hipótesis general, se acepta la hipótesis alterna, la cual se corrobora con la prueba paramétrica Pearson. El coeficiente de correlación ($r=0.520$) indica una correlación positiva moderada, además el p-valor ($p=0,001$) expresa que la relación es significativa al 95%. En consecuencia, se establece que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Dichos resultados se relacionan con lo que sostiene Armas (2021) quien señala que existe relación una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral. Por lo tanto, si el colaborador se encuentra motivado, podrá desempeñarse mejor en sus

funciones, haciendo que su productividad y compromiso con la institución aumente. Por ello recomienda implementar un programa de motivación intrínseca y extrínseca.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se acepta la hipótesis alterna, la cual se corrobora con la prueba paramétrica Pearson. El coeficiente de correlación ($r=0.580$) indica una correlación positiva moderada, además el p-valor ($p=0,001$) expresa que la relación es significativa al 95%. Por lo tanto, se establece que existe relación significativa entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Estos resultados están en línea con lo que sostiene Nwosu (2021) quien señala que existe una relación fuerte entre ambas variables, resultando relevante motivar a los empleados en el día a día para el logro de sus metas. Asimismo, concluye que estas acciones se originan por un deseo de superación personal y ganas de seguir aprendiendo, lo que permitirá dominar sus habilidades, siendo cada vez más productivos y competentes en el campo laboral.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, se acepta la hipótesis alterna, la cual se corrobora con la prueba paramétrica Pearson. El coeficiente de correlación ($r=0.346$) indica una correlación positiva baja, además el p-valor ($p=0,006$) expresa que la relación es significativa al 95%. En consecuencia, se establece que existe relación significativa entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Estos resultados encuentran similitud con los hallados por Babatunde (2021), quien sostiene que existe una relación moderada entre la motivación y el desempeño laboral, con lo cual los trabajadores se identifican con sus actividades, considerando su trabajo como un estilo de vida permitiéndoles cumplir sus metas laborales.

Con relación a la tercera hipótesis específica, se acepta la hipótesis alterna, la cual se corrobora con la prueba paramétrica Pearson. El coeficiente de correlación ($r=0.576$) indica una correlación positiva moderada, además el p-valor ($p=0,001$) expresa que la relación es

significativa al 95%. En consecuencia, existe relación significativa entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Estos resultados encuentran similitud con los hallados por Seminario (2020), quien argumenta que existe una relación moderada entre la motivación y desempeño. Resulta importante incentivar a los trabajadores a fin de que alcancen sus objetivos profesionales, los cuales le traerán beneficios en el ámbito profesional.

Con relación a la cuarta hipótesis específica, se acepta la hipótesis alterna, la cual se corrobora con la prueba paramétrica Pearson. El coeficiente de correlación ($r=0.338$) indica una correlación positiva baja, además el p-valor ($p=0,008$) expresa que la relación es significativa al 95%. De modo que se afirma que existe relación significativa entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Dichos resultados están vinculados a los encontrados por Baguma (2021) quien indica que una buena relación con los supervisores hace posible desempeñarse mejor en sus tareas. Es posible que estos trabajadores realicen las actividades por obligación con el fin de evitar sentimiento de culpabilidad o por orgullo, demostrando a sus jefes tener la capacidad y así evitar el fracaso.

Con relación a la quinta hipótesis específica, se rechaza la hipótesis alterna, determinándose que no existe relación significativa entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Este resultado no guarda relación con lo sostenido por Paredes (2019), quien comenta que sí existe una correlación baja entre ambas variables. Sin embargo, a pesar de que los colaboradores perciban escasa motivación (incentivos económicos), ello no influenciará lo suficiente en su desempeño ya que pueden continuar desarrollando de forma eficiente las tareas asignadas con total compromiso.

Por último, conforme a la sexta hipótesis específica, se acepta la hipótesis alterna, la cual se corrobora con la prueba paramétrica Pearson. El coeficiente de correlación ($r=-0.493$) indica una correlación negativa moderada, además el p-valor ($p=0,001$) expresa que la relación es significativa al 95%. De modo que se puede afirmar que existe relación significativa entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. En el mismo sentido, Velásquez (2019) consideró en su estudio que la motivación guarda relación significativa con el desempeño de los trabajadores. Asimismo, toma en consideración que el empleado desmotivado experimenta sentimientos de incompetencia y no tiene intención alguna de realizar la actividad porque no se siente capaz para ello. De esta forma, los colaboradores no trabajan por conseguir un objetivo deseado.

3.1.3. Conclusiones

En este apartado del presente estudio, de acuerdo con los resultados obtenidos y teniendo como fuente principal los cuestionarios aplicados sobre la motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana; se obtienen las siguientes conclusiones que a continuación se exponen.

1. Considerando los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a través del coeficiente de correlación de Pearson, se puede determinar que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Por lo tanto, se ratifica que la motivación tiene una relación positiva moderada con el desempeño laboral. Es por esta razón, que los empleados que se encuentran motivados tendrán un mayor desempeño que el resto y podrán destacarse en las actividades que realizan. Además, si estos se encuentran correctamente motivados, su desempeño será más favorable, permitiendo influir positivamente en el equipo y potenciando una fuerza laboral saludable.

2. Tomando como base los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se corrobora que la motivación intrínseca es importante para aumentar el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Por ello, se afirma que la regulación intrínseca tiene una relación positiva moderada con el desempeño laboral. Por consiguiente, los empleados que se encuentran motivados de forma interna son asignados al cargo que realmente les apasiona y se les brinda desafíos, como oportunidades de aprendizaje desarrollando mayor autonomía y así tener un desempeño más alto que los demás.
3. Basados en la evaluación de los resultados a partir de los cuestionarios que fueron aplicados con el uso del coeficiente de correlación de Pearson, se puede determinar que la regulación integrada influye ligeramente en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Por esta razón, se afirma que la regulación integrada tiene una relación positiva baja con el desempeño laboral. En consecuencia, si los empleados que están dispuestos a aprender y tomar riesgos son asignados a tareas más complejas o que impliquen mayor trascendencia; además de apoyarse en su equipo de trabajo, su desempeño podría ser más alto.
4. Considerando los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y a través del coeficiente de correlación de Pearson, se puede establecer que la regulación identificada contribuye ligeramente en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Por lo tanto, se puede afirmar que la regulación identificada tiene una relación positiva baja con el desempeño laboral. Es así como, los empleados en la universidad privada pueden tener un mayor desempeño si los valores que tiene la empresa se adaptan a los valores del trabajador y conoce la relevancia de las tareas asignadas.

5. Tomando como base los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y a través del coeficiente de correlación de Pearson, se puede establecer que la regulación introyectada influye ligeramente en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Es por esta razón que se puede afirmar que la regulación introyectada tiene una relación positiva baja con el desempeño laboral. En consecuencia, un trabajador se desempeñará ligeramente mejor si tiene cierto temor a no poder triunfar o lograr los objetivos que se propone, debido a que se sentirá avergonzado de no cumplir las metas que se propuso inicialmente. Sin embargo, siempre será mejor apelar a la motivación intrínseca de los empleados.
6. Respecto a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se puede establecer que la regulación externa no tiene relación con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Por lo tanto, se puede afirmar que la regulación externa no tiene relación con el desempeño laboral. Por consiguiente, el desempeño de los trabajadores no se verá alterado a pesar de que la universidad brinde incentivos económicos porque este es motivado principalmente por cuestiones internas y no externas.
7. Basados en la evaluación de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y a través del coeficiente de correlación de Pearson, se puede establecer que la desmotivación influye negativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana. Por esta razón, se puede afirmar que la desmotivación tiene una relación negativa moderada e inversa con el desempeño laboral. Por lo tanto, los empleados que no tienen establecidas metas realistas ni se consideran capaces de poder realizar su trabajo, tienen un menor

desempeño comparado con los que se encuentran motivados. La desmotivación puede causar una disminución en el desempeño del trabajador.

3.1.4. Recomendaciones

La presente investigación corroboró la relación entre la motivación y el desempeño laboral. No obstante, a pesar de que los colaboradores afirmaron tener como fuente principal de motivación un deseo de superación personal, la institución no cuenta con un programa para mantener un nivel óptimo de motivación laboral. Es importante tener en cuenta que son cuantiosos los elementos externos que pueden influir en el estado de ánimo del trabajador o la propia monotonía puede ir mermando poco a poco su desempeño. Asimismo, la falta de nuevos desafíos o el estancamiento en la jerarquía organizacional suelen ser importantes bloqueadores de la motivación. En tal sentido, de acuerdo con los resultados y conclusiones obtenidas en la investigación, se detallan las siguientes recomendaciones:

1. En primer lugar, se recomienda a la universidad ejecutar un plan de motivación laboral dirigido al personal administrativo que permita a la institución no solo conocer el grado de motivación de los trabajadores, sino también brindar el modo correcto de intervención para cada caso. Es relevante que se estudie cada tipo de colaborador ya que los factores motivacionales difieren de la persona. Esto ayudará a incrementar el desempeño del personal, lo que permitirá lograr la calidad en los servicios educativos ofrecidos.
2. En cuanto a la regulación intrínseca, se sugiere a la universidad que, para desarrollar la autonomía del empleado, se brinde un taller de toma de decisiones informadas como también una actividad de autorreflexión y exploración de intereses, buscando que el colaborador se sienta y tenga mayor relevancia en la organización. Asimismo, se debe brindar un taller de establecimiento de metas y autodirección con el objetivo que el empleado tenga un propósito para desarrollar sus actividades.

3. En cuanto a la regulación integrada, se recomienda promover el aprendizaje y desarrollo personal del empleado para que así puedan obtener nuevas habilidades que se relacionen con sus metas y aspiraciones. Por otro lado, también se recomienda que la empresa pueda implementar un taller de desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, para que este despierte la motivación y el compromiso con el resto del grupo y así solucionar problemas complejos que requieren de colaboración y sinergia.
4. En cuanto a la regulación identificada, se recomienda a la universidad brindar charlas sobre el impacto y relevancia que tienen las tareas principales en las áreas de la organización para que pueda cumplirlos. De igual modo, la organización debe brindar un taller de exploración y conciencia de valores para que el trabajador pueda discernir si es que los valores que menciona la empresa se adaptan a los valores del colaborador. Finalmente, se recomienda conocer las motivaciones y metas de los empleados desde el inicio del proceso de reclutamiento para ubicarlos en el puesto en el que puedan lograr un mayor desempeño.
5. En cuanto a la regulación introyectada, se recomienda a la universidad crear un ambiente de apoyo y seguridad, a fin de que los trabajadores se sientan cómodos de expresar sus ideas, opiniones y preocupación sin temor a sanciones. Un clima de seguridad y apoyo puede ayudar a reducir la presión percibida y promover este tipo de motivación. Asimismo, se sugiere llevar a cabo sesiones de retroalimentación y mejora continua, pues fortalece el sentido de responsabilidad y resulta en un mejor desarrollo de las actividades que realiza.
6. En cuanto a la regulación externa, se recomienda a la universidad no priorizar los incentivos económicos a la hora de motivar a sus empleados. La empresa deberá reconocer qué es lo que realmente puede motivar a sus trabajadores y cómo poder aplicarlo en el día a día mientras realiza su trabajo. Sin embargo, resultará necesario

permitir la formación y el desarrollo profesional del colaborador aplicando un programa de meritocracia para promover a los empleados que aporten al desarrollo de la organización.

7. En cuanto a la desmotivación, se recomienda a la universidad identificar a los empleados que se encuentran desmotivados o próximos a estarlo y posteriormente fortalecer la identidad en la organización, a través de actividades que permitan identificar el compromiso y valores con el objetivo de buscar reconectar al empleado con su trabajo nuevamente y, por consiguiente, aumentar su desempeño. De igual forma se sugiere a la institución promover prácticas que apoyen el equilibrio entre el trabajo y vida personal de los empleados. El equilibrio adecuado reduce el agotamiento y la desmotivación asociada al estrés laboral.

Referencias bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adebayo Laurretta, A. (2021). *The impact of motivation on employees' job performance in the Nigerian banking industry: A case study of First Bank of Nigeria, PLC.*
- Ajayi, J., Ahmed, J., Ojelade, M., & Olakunle, M. (2018). Motivation and Job Performance of Workers: A Case of Shaki-East Local Government , Oyo State , Nigeria. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 6(1), 34–42. <https://seahipaj.org/journals-ci/mar-2018/IJIPSD/full/IJIPSD-M-6-2018.pdf>
- Almeida, M., Nazaré, E., Francisco, R., Evangelista, R., Gomes, A., & Vieira, B. (2015). Síndrome de Burnout: un estudio con profesores. *Salud de Los Trabajadores*, 23(1), 19–27. <http://www.scielo.org.ve/pdf/st/v23n1/art03.pdf>
- América Economía. (2021). *La batalla para no perder el compromiso de los trabajadores durante la pandemia.* <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-batalla-para-no-perder-el-compromiso-de-los-trabajadores-durante-la-pandemia>
- Armas, D. (2021). *Motivación y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio Público de Cajabamba, 2020.* Universidad San Martín de Porres.
- Babatunde, T., Issa, O., Saliu, A., Babafemi, G., Abdulraheem, J., & Otonekwu, F. (2021). Effects of Motivation on Staff Performance and Job Satisfaction in the University of Ilorin Library. *Journal of Islam and Humanities*, 5, 91–104.
- Baguma, B. (2021). *A dissertation submitted to the directorate of postgraduate training in partial fulfilment of the requirements for the award of a degree in master of arts in public administration and management of Kabale university.*
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación.* (4th ed.). Pearson.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. (1998). *Human Resource management; An Experiential Approach* (International Ed). McGraw-Hill Education.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145–156. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a

- population of jobs. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar Teoría de la Autodeterminación. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- ED. (2021). *Education in a Pandemic: The Disparate Impacts of COVID-19 on America's Students*. <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/docs/race394.html>;
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. In *Redes 2017*. <https://n9.cl/bu9hq>
- Fernández Guerrero, G. (2008). Metodología de la Investigación. *Universidad de Londres*, 91. <https://issuu.com/dayanabm4/docs/00814i>
- Fundación Carolina. (2021). *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia* (Vol. 11). www.fundacioncarolina.es
- Gabini, S. (2018). Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral. In *UAI Editorial*. UAI Editorial.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*.
- Gestión. (2023). *Sube el número de trabajadores que quiere renunciar por la mala relación con su jefe*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajo-en-peru-sube-el-numero-de-trabajadores-que-quiere-renunciar-por-la-mala-relacion-con-su-jefe-perfil-del-jefe-perfil-del-lider-renuncia-al-trabajo-bumeran-noticia/>
- Goodman, A. H., Thomas, R. B., Swedlund, A. C., & Armelagos, G. J. (1988). Biocultural Perspectives on Stress in Prehistoric, Historical, and Contemporary Population Research. In *YEARBOOK OF PHYSICAL ANTHROPOLOGY* (Vol. 31).
- GPTW. (2021, February 16). *Work from Home Productivity Soars as the Pandemic Grinds On*. <https://www.greatplacetowork.ca/en/articles/work-from-home-productivity-soars-as-the-pandemic-grinds-on>.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. M. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation*

- and Emotion*, 24(3). <https://doi.org/10.1023/A:1005614228250>
- Gunnell, K. E., Crocker, P. R. E., Mack, D. E., Wilson, P. M., & Zumbo, B. D. (2014). Goal contents, motivation, psychological need satisfaction, well-being and physical activity: A test of self-determination theory over 6 months. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.08.005>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL. México.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: an investigation job performance into the dimensions of entry-level, hourly. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016a). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016b). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lawler, E., & Lyman, P. (1974). *The Effect of Performance on Job Satisfaction* (Third Edition).
- Levesque-Bristol, C., & Stanek, L. R. (2009). Examining Self-Determination in a Service Learning Course. *Teaching of Psychology*, 36(4), 262–266. <https://doi.org/10.1080/00986280903175707>
- Loughrey, K., & Broin, D. (2018). Are We Having Fun Yet? Misapplying Motivation to Gamification. *2018 IEEE Games, Entertainment, Media Conference, GEM 2018*, 529–533. <https://doi.org/10.1109/GEM.2018.8516535>
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a

- Primary Study. *Journal of Management*, 42(1), 203–233.
<https://doi.org/10.1177/0149206313503019>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-36875-3_12
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.130>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la Investigación. In *Ediciones De La U*.
- Nwosu, J. C. (2021). Motivation and teachers' performance in selected public secondary schools in Ikenne local government area of Ogun state. In *British Journal of Psychology Research* (Vol. 5, Issue 3). www.eajournals.org
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica*. OIT. www.ilo.org/publns.
- OIT. (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_841370.pdf
- Paredes, G. (2019). Motivación y desempeño laboral de los colaboradores administrativos de las instituciones educativas públicas de las provincias de San Martín, 2018. In *Universidad Peruana Union*.
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1883/Gimena_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Brière, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35–53. <https://doi.org/10.1123/jsep.17.1.35>
- Posch, L., Bleier, A., Lechner, C. M., Danner, D., Flöck, F., & Strohmaier, M. (2019). Measuring Motivations of Crowdworkers: The Multidimensional Crowdworker Motivation Scale. *ACM Transactions on Social Computing*, 2(2), 1–34.
<https://doi.org/10.1145/3335081>
- Prieto, M. (2021). *Motivación laboral y desempeño laboral, en los colaboradores de Financiera Confianza, agencia Sullana 2020*. Universidad San Pedro.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human*

- Performance*, 15(4), 299–323. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1504_01
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Seminario, Y. (2020). *Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2017*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: A criterion problem. *Team Performance Management*, 16(3), 212–230. <https://doi.org/10.1108/13527591011053278>
- Stover, J. B., Eugenia, F., Edith, F., & Liporace, F. (2017). Teoría de la Autodeterminación : una revisión teórica Resumen Introducción. *Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*.
- Tomás, J.-M., & Gutiérrez, M. (2019). Aportaciones de la teoría de la autodeterminación a la predicción de la satisfacción escolar en estudiantes universitarios. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 471–485. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.328191>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- UNESCO. (2021). *COVID-19: reopening and reimagining universities Survey on higher education through UNESCO National Commissions COVID-19: reopening and reimagining universities, survey on higher education through the UNESCO National Commissions UNESCO COVID-19 Education Response*.
- Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2022). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. *Handbook of Self-Determination Research*, 128, 37-63.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational*

- Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. In *Advances in Motivation and Achievement: Vol. 16 PARTA*. Elsevier. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- Varela, O. E., & Landis, R. S. (2010). A General Structure of Job Performance: Evidence from Two Studies. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 625–638. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9155-8>
- Vargas, J. A. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova Scientia*, 5(9), 154. <https://doi.org/10.21640/ns.v5i9.162>
- Velásquez, N. (2019). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo - Huaraz, 2016. *Repositorio Institucional - UCV*, 0–2. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46936>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). *Perspectives on Models of Job Performance*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., & Kilcullen, R. N. (2007). *Capturing Interpersonal Performance in a Latent Performance Model*.

Anexos

Anexo 01: Matriz de consistencia

Línea de Investigación	Relaciones Industriales				
Título de la Investigación	Motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Población y Muestra
<p>General ¿Cuál es el grado de relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>General Analizar el grado de relación entre la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>General Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Variable I: Motivación</p> <p>Variable II: Desempeño Laboral</p>	<p>Tipo de investigación Propósito • Básico Paradigma • Positivista</p>	<p>Población La población está constituida por 72 colaboradores administrativos de La Escuela de Postgrado de una universidad privada de Lima Metropolitana en el año 2022.</p>
<p>Específicos ¿Cuál es el grado de relación entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>Específicos Identificar el grado de relación entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Específicos Existe relación significativa entre la regulación intrínseca y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>		<p>Enfoque • Cuantitativo</p> <p>Temporalidad • Transversal</p>	<p>Muestra La muestra está constituida por 61 colaboradores administrativos de La Escuela de Postgrado de una universidad privada de Lima Metropolitana en el año 2022.</p>
<p>¿Cuál es el grado de relación entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>Describir el grado de relación entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre la regulación integrada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>		<p>Alcance de Investigación El alcance es correlacional.</p>	
<p>¿Cuál es el grado de relación entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>Analizar el grado de relación entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre la regulación identificada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>		<p>Método de Investigación El método de</p>	

<p>¿Cuál es el grado de relación entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>Conocer el grado de relación entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre la regulación introyectada y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>investigación es hipotético-deductivo.</p>
<p>¿Cuál es el grado de relación entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>Establecer el grado de relación entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre la regulación externa y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Diseño de Investigación El diseño de investigación es No experimental</p>
<p>¿Cuál es el grado de relación entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022?</p>	<p>Investigar el grado de relación entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Existe relación significativa entre la desmotivación y el desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022.</p>	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>

Nota: Elaboración propia.

Traducción:

¿Por qué realizas tu trabajo?

Usando la siguiente escala, indica en qué medida cada uno de los siguientes ítems corresponde a las razones por las que actualmente está involucrado en su trabajo

Totalmente en desacuerdo		Moderadamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7
1. Porque es el tipo de trabajo que elegí para alcanzar cierto tipo de vida.				1 2 3	4 5 6 7	
2. Por el ingreso que me proporciona.				1 2 3	4 5 6 7	
3. Me cuestiono si soy capaz de manejar las tareas relacionadas a este trabajo.				1 2 3	4 5 6 7	
4. Porque me produce mucho placer el aprender nuevas cosas.				1 2 3	4 5 6 7	
5. Porque se ha convertido en parte fundamental de quien soy.				1 2 3	4 5 6 7	
6. Porque quiero triunfar en este trabajo, caso contrario me sentiría muy avergonzado de mí				1 2 3	4 5 6 7	
7. Porque escogí este tipo de trabajo para poder alcanzar mis objetivos profesionales.				1 2 3	4 5 6 7	
8. Por la satisfacción que experimento al asumir riesgos interesantes.				1 2 3	4 5 6 7	
9. Porque me permite ganar dinero.				1 2 3	4 5 6 7	
10. Porque es parte de la forma en la que he elegido vivir mi vida.				1 2 3	4 5 6 7	

11. Porque quiero ser muy bueno en este trabajo, caso contrario me sentiría decepcionado.	1	2	3	4	5	6	7
12. No sé porque, nos proveen de condiciones de trabajo poco realistas.	1	2	3	4	5	6	7
13. Porque quiero ser un "ganador" en la vida.	1	2	3	4	5	6	7
14. Porque es la clase de trabajo que escogí para alcanzar ciertos objetivos importantes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Por la satisfacción que experimento cuando soy exitoso realizando tareas difíciles.	1	2	3	4	5	6	7
16. Porque es el tipo de trabajo que me brinda seguridad.	1	2	3	4	5	6	7
17. No sé porque, se espera demasiado de nosotros.	1	2	3	4	5	6	7
18. Porque este trabajo es parte de mi vida.	1	2	3	4	5	6	7

Nota: Motivación intrínseca = 4,8,15; Regulación integrada = 5,10,18; Regulación identificada = 1,7,14; Regulación introyectada = 6, 11,13; Regulación externa = 2,9,16; desmotivación = 3,12,17.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 03: Cuestionario de desempeño laboral

Original:

		Response <i>n</i> (%)					Mean (SD)	Item-to-scale correlation
		0 (seldom)	1 (sometimes)	2 (regularly)	3 (often)	4 (always)		
Task performance (TP) scale								
In the past 3 months...								
TP1	I was able to plan my work so that I finished it on time.*	0 (0)	7 (17.5)	9 (22.5)	13 (32.5)	11 (27.5)	2.70 (1.07)	0.64
TP2	I kept in mind the work result I needed to achieve.*	0 (0)	1 (2.5)	7 (17.5)	12 (30.0)	20 (50.0)	3.28 (0.84)	0.58
TP3	I was able to distinguish main issues from side issues.* [§]	0 (0)	1 (2.5)	7 (17.5)	20 (50.0)	12 (30.0)	3.08 (0.76)	0.46
TP4	I was able to carry out my work well with minimal time and effort.* [§]	1 (2.5)	10 (25.0)	15 (37.5)	10 (25.0)	4 (10.0)	2.15 (1.00)	0.55
TP5	I planned my work optimally. [§]	0 (0)	5 (12.5)	10 (25.0)	16 (40.0)	9 (22.5)	2.73 (0.96)	0.60
Contextual performance (CP) scale								
In the past 3 months...								
CP6	On my own initiative, I started new tasks when my old tasks were completed.	0 (0)	5 (12.5)	8 (20.0)	10 (25.0)	17 (42.5)	2.98 (1.07)	0.24
CP7	I took on challenging tasks when these were available. [§]	1 (2.5)	2 (5.0)	5 (12.5)	17 (42.5)	15 (37.5)	3.08 (0.97)	0.74
CP8	I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date.*	1 (2.5)	2 (5.0)	11 (27.5)	14 (35.0)	12 (30.0)	2.85 (1.00)	0.59
CP9	I worked on keeping my work skills up-to-date.*	0 (0)	3 (7.5)	13 (32.5)	11 (27.5)	13 (32.5)	2.85 (0.98)	0.62
CP10	I came up with creative solutions for new problems.	1 (2.5)	3 (7.5)	11 (27.5)	18 (45.0)	7 (17.5)	2.68 (0.94)	0.52
CP11	I took on extra responsibilities.	1 (2.5)	2 (5.0)	6 (15.0)	23 (57.5)	8 (20.0)	2.88 (0.88)	0.60
CP12	I continually sought new challenges in my work.	0 (0)	4 (10.0)	10 (25.0)	15 (37.5)	11 (27.5)	2.83 (0.96)	0.70
CP13	I actively participated in meetings and/or consultations.	0 (0)	4 (10.0)	5 (12.5)	15 (37.5)	16 (40.0)	3.08 (0.97)	0.43
Counterproductive work behavior (CWB) scale								
In the past 3 months...								
CWB14	I complained about unimportant issues at work.* [§]	4 (10.0)	20 (50.0)	13 (32.5)	3 (7.5)	0 (0)	1.38 (0.77)	0.70
CWB15	I made problems at work bigger than they were.	15 (37.5)	20 (50.0)	4 (10.0)	1 (2.5)	0 (0)	0.78 (0.73)	0.73
CWB16	I focused on the negative aspects of a situation at work instead of the positive aspects.*	10 (25.0)	19 (47.5)	10 (25.0)	1 (2.5)	0 (0)	1.05 (0.78)	0.72
CWB17	I talked to colleagues about the negative aspects of my work.*	8 (20.0)	18 (45.0)	8 (20.0)	5 (12.5)	1 (2.5)	1.33 (1.02)	0.81
CWB18	I talked to people outside of the organization about the negative aspects of my work.*	10 (25.0)	18 (45.0)	7 (17.5)	4 (10.0)	1 (2.5)	1.20 (1.02)	0.76

Fuente: Koopmans et al., (2016)

Traducción:

	0 (Nunca)	1 (A veces)	2 (Regularmente)	3 (Casi siempre)	4 (Siempre)
Desempeño de la tarea					
En los últimos 3 meses...					
TP1					
TP2					
TP3					
TP4					
TP5					
Desempeño contextual					
En los últimos 3 meses...					
CP6					
CP7					
CP8					
CP9					
CP10					
CP11					
CP12					
CP13					
Comportamiento laboral contraproducente					
En los últimos 3 meses...					
CWB14					

- CWB15 Hice los problemas verse más grandes de lo que fueron.
- CWB16 Me enfoqué en los aspectos negativos de una situación en el trabajo en vez de los aspectos positivos.
- CWB17 Comenté con colegas acerca de los aspectos negativos de mi trabajo.
- CWB18 Comenté con personas externas a la organización acerca de los aspectos negativos de mi trabajo.

Nota: Elaboración propia.

Anexo 04: Carta de autorización de uso de datos

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Lima, 12 de setiembre 2022

Dr. Jorge Cardich Pulgar
Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad San Ignacio de Loyola

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar la Carta de Autorización de la Escuela de Postgrado USIL con RUC: 20297868790 para autorizar el uso de datos e información de la Escuela de Postgrado USIL.

Además, a través de este medio autorizo a la Universidad San Ignacio de Loyola publicar las versiones impresa y digital del presente trabajo en la Biblioteca y en el repositorio de la página web de la Universidad, con toda la información recopilada por la Srta. Antuanet Renee Vargas Carmona y el Sr. Sagar Frank Kishnani Garcia, donde se menciona los resultados del estudio de la Escuela de Postgrado USIL, con fines exclusivamente académicos para la obtención del título profesional a través del desarrollo de la tesis presentado por la Bachiller Antuanet Renee Vargas Carmona ,con DNI 72880870 y el Bachiller Sagar Frank Kishnani Garcia, con DNI 73508992.

Sin otro particular me despido,



Giner Ordóñez Cano
DIRECTOR EJECUTIVO
ESCUELA DE POSTGRADO
Universidad San Ignacio de Loyola

Sello:

Firma:

Nombre: Giner Ordóñez Cano

DNI: 7 22557692

Cargo: Director Ejecutivo EPG USIL

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA

I. Presentación

El desarrollo de un programa resulta esencial para promover las aptitudes y desempeño de los trabajadores dentro de una organización. Esta herramienta ayuda a fortalecer el funcionamiento de la institución.

El programa de motivación laboral es una herramienta que se encarga de agrupar diversos indicadores, tanto los ya establecidos como propuestos por la investigación, que, con su correcta aplicación, ayudará a los empleados a mejorar el desempeño en su cargo y servirá de medición para que los coordinadores de las áreas puedan realizar la evaluación respectiva.

En la universidad privada se requiere de un programa de motivación laboral que permita mejorar el desempeño y, además, permita evaluarlo, con el objetivo de generar resultados que puedan beneficiar tanto al equipo de trabajo como a la institución.

A continuación, se presenta los objetivos principales del programa, así como también la aplicación de este enfocado en los trabajadores administrativos de la universidad privada.

II. Objetivos del programa

a. Objetivo General

Implementar un programa de motivación laboral para los trabajadores administrativos de una universidad privada, con el fin de realizar una mejora y evaluación en su desempeño.

b. Objetivos específicos

Identificar los indicadores clave de desempeño que deberán ser incluidos en el programa de motivación laboral.

Diseñar e implementar estrategias de motivación laboral que puedan ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores administrativos.

Establecer un sistema de evaluación que permita medir el impacto del programa de motivación laboral en el desempeño de los trabajadores y en el funcionamiento de la institución.

III. Antecedentes del programa

A partir de la investigación realizada en los empleados del área administrativa de la universidad privada, se pudo definir qué tipos de motivación autodeterminada influyen en el desempeño laboral y, por tanto, recomendaciones para la mejora de este.

La principal causa por la que el estudio se llevó a cabo fue el hecho de conocer las principales motivaciones de los trabajadores administrativos de la universidad y qué tipo de motivación era la que los llevaba realmente a tener un mejor desempeño.

IV. Descripción del Programa

El programa busca implementar y medir distintas mejoras relacionadas a la motivación a través de las cuales los empleados podrán tener un mejor desempeño. Las actividades consideradas pueden ser aplicadas de forma separada según la dimensión de motivación que se necesite reforzar y pueden ejecutarse en simultáneo, ya que una no depende de otra. La información principal del programa es la siguiente:

Datos informativos.

Nombre: Programa de motivación laboral.

Duración por dimensión a reforzar:

Regulación intrínseca: 30 días.

Regulación integrada: 30 días.

Regulación identificada: 30 días.

Regulación introyectada: 30 días.

Regulación externa: 90 días.

Desmotivación: 90 días.

Duración total: 300 días (10 meses)

Modalidad: Presencial.

Dirigido a: Colaboradores administrativos de la universidad privada de Lima.

Se usará la herramienta de software CRM HubSpot para ingresar los resultados de los indicadores de los empleados de la universidad privada. Con el uso de esta herramienta, los directivos y coordinadores podrán visualizar dashboards y generar informes automatizados para poder evaluar la motivación de acuerdo con los indicadores propuestos en el programa.

Para la siguiente tabla se consideran las dimensiones de la motivación (regulación intrínseca, regulación integrada, regulación identificada, regulación introyectada, regulación externa y desmotivación). Cada una de estas cuentan con áreas en donde se establecen actividades que forman parte del grupo. Cada actividad cuenta con un objetivo que presenta indicadores a través de los cuales se podrá evaluar si se está cumpliendo con lo establecido. Posteriormente, se medirá por el tiempo esperado de evaluación y el resultado esperado a obtener.

V. Planificación de actividades

REGULACIÓN INTRÍNSECA									
Área por reforzar	Actividad	Objetivo	Indicadores	Duración de actividad	Tiempo esperado de evaluación	Calendarización de actividad	Responsables	Recursos	Resultado esperado
Desarrollo Autónomo	Taller de toma de decisiones informadas	Tomar decisiones fundamentadas realizando un análisis crítico basado en la información obtenida	Tasas de éxito en proyectos/actividades donde se realizó una toma de decisión fundamentada antes y después del taller.	2 horas	30 días	01/01/24 – 31/01/24	Directores y Coordinadores académicos de cada programa/carrera	Infraestructura: auditorio de la universidad. Materiales y equipos: computadora, laptops, proyector,	+20% de tasa de éxito en proyectos/actividades después del taller
Propósito personal	Taller de establecimiento de metas y autodirección	Brindar herramientas y estrategias para definir metas claras, concisas y objetivas	Porcentaje de objetivos que fueron superados por el trabajador	1 hora 30 min.		03/01/24 – 03/02/24	Directores y Coordinadores académicos de cada programa/carrera	pizarra, plumones, mesas de trabajo	> 90% de objetivos individuales cumplidos de acuerdo con lo establecido
REGULACIÓN INTEGRADA									
Aprendizaje y el desarrollo individual	Presentación de plataforma educativa para	Brindar oportunidades y herramientas	Número de cursos culminados antes y después			01/02/24 – 29/02/24	Directores académicos de cada carrera/progr	Computadora, laptops sistemas,	+3 cursos culminados después de la presentación

	incentivar el aprendizaje y el desarrollo personal	para el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades	de la presentación de la plataforma	1 hora 30 min.	30 días		ama y personal de TI	aplicación virtual	de la plataforma
Trabajo en equipo	Taller de desarrollo de habilidades de trabajo en equipo	Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo	Porcentaje de objetivos cumplidos por cada área antes y después del taller	2 horas		03/02/24 – 03/03/24	Directores académicos de cada carrera/programa y HR Business Partner de la EPG	Infraestructura: auditorio de la universidad. Materiales y equipos: computadora, laptops, proyector, pizarra, plumones, mesas de trabajo	+20% objetivos cumplidos por cada área de trabajo
REGULACIÓN IDENTIFICADA									
Identificación de tareas	Charla sobre el impacto y relevancia que tienen las tareas principales en las áreas	Comunicar y aclarar la importancia que tiene una tarea asignada	Porcentaje de objetivos logrados de acuerdo con la tarea principal del área	50 min	30 días	01/03/24 – 31/03/24	Directores y Coordinadores académicos de cada programa/carrera	Infraestructura: auditorio de la universidad. Materiales y equipos: computadora, papelógrafos y plumones	100% de objetivos logrados relacionados a la tarea principal del área
REGULACIÓN INTROYECTADA									

Seguridad psicológica en el centro laboral	Taller de confianza y apoyo	Crear un ambiente de apoyo y seguridad psicológica	Medir el nivel de percepción de seguridad a través de una encuesta, evaluando la comodidad, confianza y libertad en el centro de trabajo	1 hora 30 min.	30 días	01/04/24 – 30/04/24	HR Business Partner de la EPG	Infraestructura: auditorio de la universidad. Materiales y equipos: computadora, laptops, proyector, pizarra, plumones, mesas de trabajo	Nivel de percepción de seguridad es alta considerando el resultado promedio de los trabajadores
Mejora continua y feedback	Sesión de retroalimentación y mejora continua	Organizar una sesión interactiva donde se brinda la oportunidad de dar y recibir retroalimentación constructiva sobre el desempeño	Porcentaje de soluciones planteadas a los puntos de mejora, recibidos durante la retroalimentación constructiva sobre el desempeño	2 horas		03/04/24 – 03/05/24	Directores y Coordinadores académicos de cada programa/carrera	Infraestructura: sala de conferencias EPG	>80% de soluciones planteadas a los puntos de mejora
REGULACIÓN EXTERNA									
Formación y	Programa de meritocracia	Promover a empleados que hayan	Porcentaje de colaboradores que recibieron	3 horas		01/05/24 – 31/07/24	Directores académicos de cada	Recursos financieros	+20% de colaboradores que

Desarrollo profesional		cumplido con los objetivos laborales y de crecimiento profesional	bonificaciones o promociones después de la aplicación del programa		90 días		carrera/progr ama		recibieron bonificaciones o promociones
DESMOTIVACIÓN									
Fortalecimiento de identidad en la organización	Actividades de responsabilidad social	Conocer el compromiso y valores que poseen los colaboradores en actividades sociales	Porcentaje de empleados que han participado en actividades de voluntariado o de responsabilidad social corporativa organizadas por la institución	6 horas	90 días	01/08/24 – 31/10/24	Director y coordinador del área de Sostenibilidad	Transporte: bus Recursos audiovisuales : Cámaras fotográficas, videograbadoras, micrófonos, parlantes	>70% empleados que han participado en actividades de voluntariado o de responsabilidad social
Estabilidad personal y laboral	Plan de trabajo remoto durante 2 o 3 días a la semana	Facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal	Porcentaje de actividades finalizadas en trabajo presencial comparadas con actividades finalizadas de forma remota	1 h 30 min		03/08/24 – 03/11/24	Directores y Coordinadores académicos de cada carrera/progr ama	Computadoras, laptops, cámara web, audífonos con micrófono, celulares	+20% de actividades finalizadas en trabajo de forma remota

Nota: Elaboración propia.