



# **Universidad Católica de Santa María**

**Escuela de Postgrado**

**Maestría en Gerencia en Salud**

## **Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral en un Centro Odontológico, Arequipa 2024**

Tesis presentada por:

**Sotelo Paredes, Janelly Priscilla**

**ORCID: 0009-0005-7658-3008**

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia en Salud

Asesor(a):

**Dra. Abarca Benavente, Victoria**

**ORCID: 0000-0002-6632-4687**

Arequipa-Perú

2026

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS**

Arequipa, 22 de Noviembre del 2025

**Dictamen: 011262-C-EPG-2025**

Visto el borrador del expediente 011262, presentado por:

**2022000872 - SOTELO PAREDES JANELLY PRISCILLA**

Titulado:

**RELACION ENTRE LA MOTIVACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN UN CENTRO  
ODONTOLOGICO, AREQUIPA 2024**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**29266386 - AZALGARA LAZO PATRICIO GONZALO  
DICTAMINADOR**



**29550447 - MEDINA ARCE NORMA ROXANA  
DICTAMINADOR**



**29522578 - CALDERON RONDON BERTHING SERAFIN  
DICTAMINADOR**



# Relacion entre la motivacion y el desempeño laboral en un centro odontologico, Arequipa 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

2

Submitted to Universitat Oberta de Catalunya

Trabajo del estudiante

1%

3

repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

## **Dedicatoria**

A Dios, cuyo amor fortalece mi camino y me impulsa a mantener unido mi hogar con la ayuda de mi fiel compañero, mi esposo Ramiro, ambos enseñamos a nuestros hijos Priscilla y Sebastián que no existen límites cuando se camina con fe y perseverancia.

En memoria de mi adorada madre, Luz, cuya esencia permanece viva en cada paso de mi vida, este esfuerzo también es por ti y por la huella eterna de tu amor.

A mi incondicional padre, Jorge Luis, gracias por tu apoyo, tu ejemplo y por acompañarme constantemente en cada etapa de mi crecimiento.

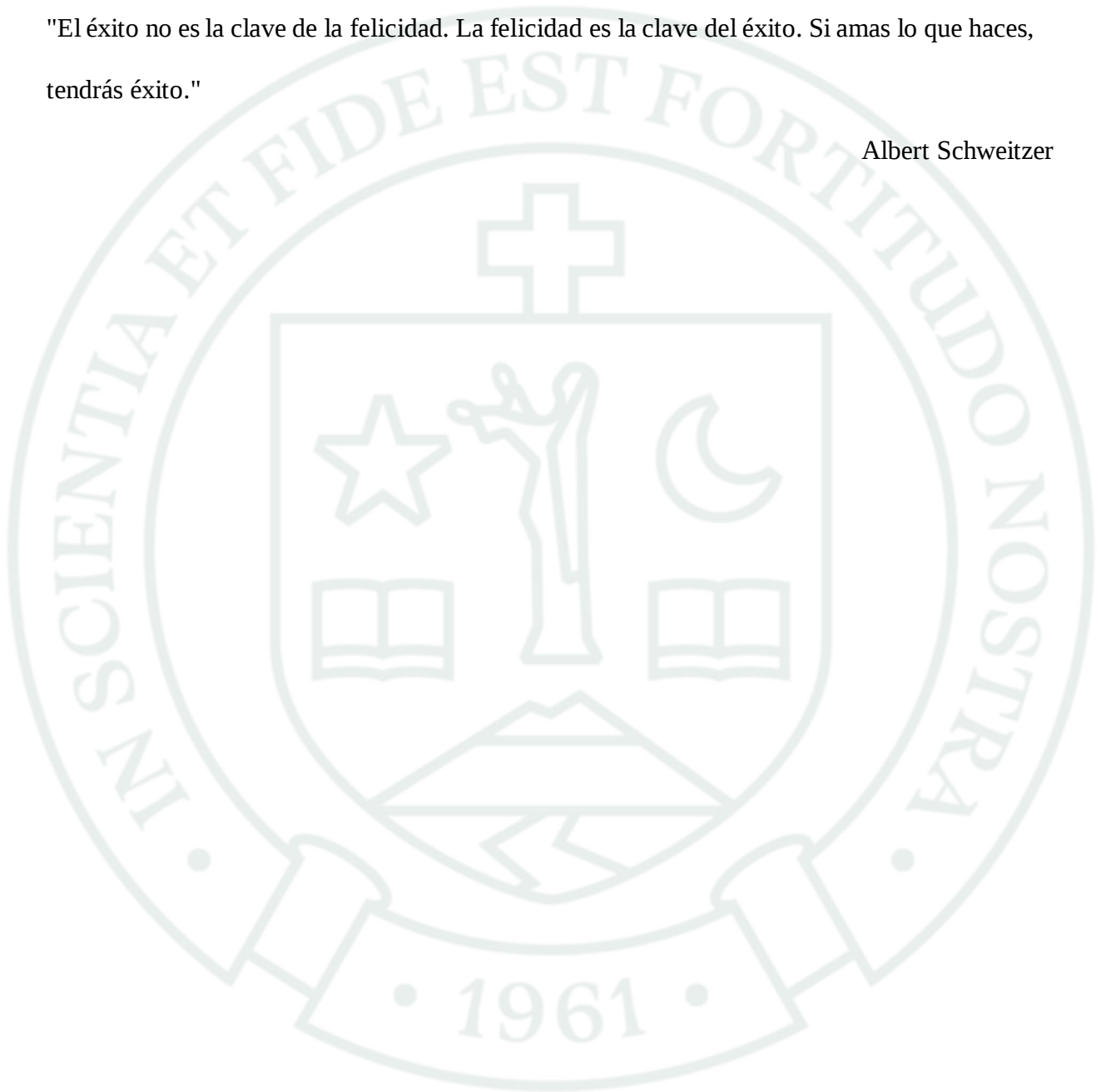
A mi hermano Alonso, por creer en mí y aconsejarme siempre.

Hoy este logro también es por ustedes.

## Epígrafe

"El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito. Si amas lo que haces, tendrás éxito."

Albert Schweitzer



## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal del Spa Odontológico Internacional en Arequipa, en el periodo de octubre – noviembre de 2024. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, nivel relacional y diseño no experimental de corte transversal. La técnica empleada fue la encuesta aplicada a la muestra censal de 100 trabajadores. Se aplicó como instrumento dos cuestionarios: para la variable motivación laboral, se utilizó el Instrumento de Medición de Motivación Laboral de López e Ibarra que cuenta con 15 ítems y para la variable desempeño laboral, se utilizó la escala de desempeño laboral individual en colaboradores peruanos que cuenta con 14 ítems

Los resultados mostraron que la motivación laboral fue alta, destacando como los factores más influyentes la motivación extrínseca, el reconocimiento y las condiciones laborales. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño, lo que sugiere que existen otros factores adicionales que también influyen en el rendimiento de los empleados, más allá de los aspectos motivacionales. En cuanto al desempeño, la mayoría de los trabajadores presentó un desempeño medio, mientras que una pequeña parte evidenció un desempeño alto. A pesar de las altas puntuaciones en motivación, el análisis indica que la motivación no siempre se traduce directamente en una mejora en el desempeño laboral.

En conclusión, este análisis aporta una base valiosa para que la gerencia en salud implemente estrategias más efectivas para mejorar el desempeño laboral de los empleados, considerando que, aunque la motivación laboral es relevante, no es el único factor que determina la eficiencia y calidad del trabajo en un entorno odontológico. Se recomienda tener en cuenta otros elementos organizacionales y de gestión que puedan complementar los esfuerzos de motivación, con el fin de mejorar tanto el rendimiento como la satisfacción del personal.

**Palabras clave:** Motivación laboral, desempeño laboral, relación.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between work motivation and employee performance at the Spa Odontológico Internacional in Arequipa during the period of October–November 2024. A quantitative approach was employed, with a relational level and a non-experimental, cross-sectional design. The survey technique was applied to a census sample of 100 employees. Two questionnaires were used as instruments: for the variable work motivation, the Work Motivation Measurement Instrument by López and Ibarra (15 items) was applied, and for the variable job performance, the Individual Job Performance Scale for Peruvian Employees (14 items) was utilized.

The results showed a high level of work motivation, with extrinsic motivation, recognition, and working conditions emerging as the most influential factors. However, no significant relationship was found between work motivation and job performance, suggesting that additional factors also influence employee performance beyond motivational aspects. Regarding performance, most employees demonstrated a medium level of performance, while a smaller proportion exhibited high performance. Despite the high motivation scores, the analysis indicates that motivation does not always directly translate into improved job performance.

In conclusion, this analysis provides a valuable foundation for healthcare management to implement more effective strategies to enhance employee performance. Although work motivation is an important factor, it is not the only determinant of efficiency and quality in a dental work environment. It is therefore recommended to consider other organizational and management elements that can complement motivational efforts in order to improve both performance and employee satisfaction.

**Keywords:** Work motivation, job performance, relationship.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

EPÍGRAFE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN ..... 1

HIPÓTESIS ..... 2

OBJETIVOS..... 3

1. Objetivo General..... 3

2. Objetivos Específicos ..... 3

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO..... 4

1. Motivación Laboral..... 4

1.1. Definición de motivación laboral..... 4

1.2. Importancia de la Motivación Laboral ..... 5

1.3. Indicadores de Motivación Laboral..... 6

1.4. Teorías de Motivación Laboral..... 10

2. Desempeño Laboral ..... 14

2.1. Definición de Desempeño Laboral..... 14

2.2. Importancia del Desempeño Laboral ..... 15

2.3. Indicadores de Desempeño Laboral ..... 15

2.4. Teorías de Desempeño Laboral ..... 20

3. Análisis de antecedentes investigativos..... 22

3.1. Antecedentes internacionales..... 22

3.2. Antecedentes nacionales..... 28

3.3. Antecedentes locales ..... 30

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPITULO II: METODOLOGÍA .....                                                  | 32 |
| 1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación .....                    | 32 |
| 1.1. Técnicas.....                                                              | 32 |
| 1.2. Instrumentos.....                                                          | 32 |
| 1.3. Materiales de verificación.....                                            | 33 |
| 2. Campo de verificación.....                                                   | 34 |
| 2.1. Ubicación Espacial.....                                                    | 34 |
| 2.2. Ubicación temporal .....                                                   | 34 |
| 2.3. Unidades de estudio .....                                                  | 34 |
| 3. Estrategia de recolección de datos .....                                     | 35 |
| 3.1. Organización.....                                                          | 35 |
| 3.2. Recursos .....                                                             | 35 |
| 3.3. Validez y confiabilidad.....                                               | 36 |
| 3.4. Criterios para el manejo de resultados.....                                | 36 |
| CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                                       | 38 |
| 1. Análisis Descriptivo .....                                                   | 38 |
| 1.1. Características demográficas .....                                         | 38 |
| 1.2. Motivación Laboral.....                                                    | 40 |
| 1.3. Desempeño Laboral .....                                                    | 44 |
| 2. Análisis Inferencial.....                                                    | 49 |
| 2.1. Prueba de normalidad.....                                                  | 49 |
| 2.2. Resultados de Hipótesis general.....                                       | 50 |
| 2.3. Relación entre motivación laboral y desempeño de la tarea.....             | 50 |
| 2.4. Relación entre motivación laboral y desempeño contextual.....              | 51 |
| 2.5. Relación entre motivación laboral y conducta laboral contraproducente..... | 52 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3. Discusión .....               | 53 |
| CONCLUSIONES .....               | 56 |
| RECOMENDACIONES .....            | 58 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ..... | 59 |

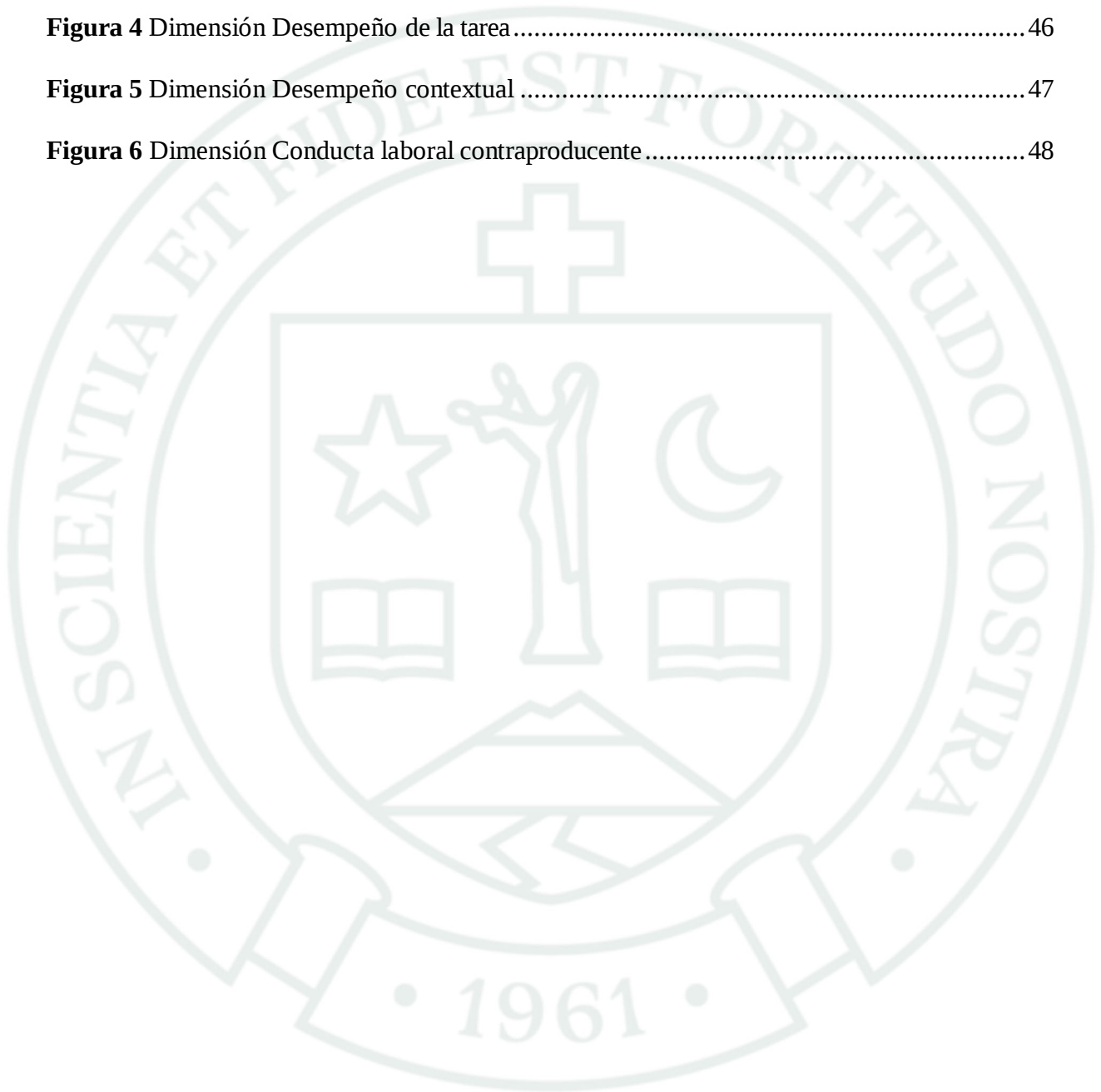


## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Técnicas de la Investigación</i> .....                                      | 32 |
| <b>Tabla 2</b> Recursos de investigación.....                                                 | 35 |
| <b>Tabla 3</b> Características demográficas.....                                              | 38 |
| <b>Tabla 4</b> Variable Motivación Laboral.....                                               | 40 |
| <b>Tabla 5</b> Dimensión Motivación Extrínseca .....                                          | 43 |
| <b>Tabla 6</b> Variable Desempeño Laboral.....                                                | 44 |
| <b>Tabla 7</b> Dimensión Desempeño de la tarea .....                                          | 46 |
| <b>Tabla 8</b> Dimensión Desempeño contextual.....                                            | 47 |
| <b>Tabla 9</b> Dimensión Conducta laboral contraproducente .....                              | 48 |
| <b>Tabla 10</b> Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov.....                               | 49 |
| <b>Tabla 11</b> Correlación entre Motivación Laboral y Desempeño Laboral.....                 | 50 |
| <b>Tabla 12</b> Correlación entre motivación laboral y desempeño de la tarea.....             | 51 |
| <b>Tabla 13</b> Correlación entre motivación laboral y desempeño contextual.....              | 51 |
| <b>Tabla 14</b> Correlación entre motivación laboral y conducta laboral contraproducente..... | 52 |

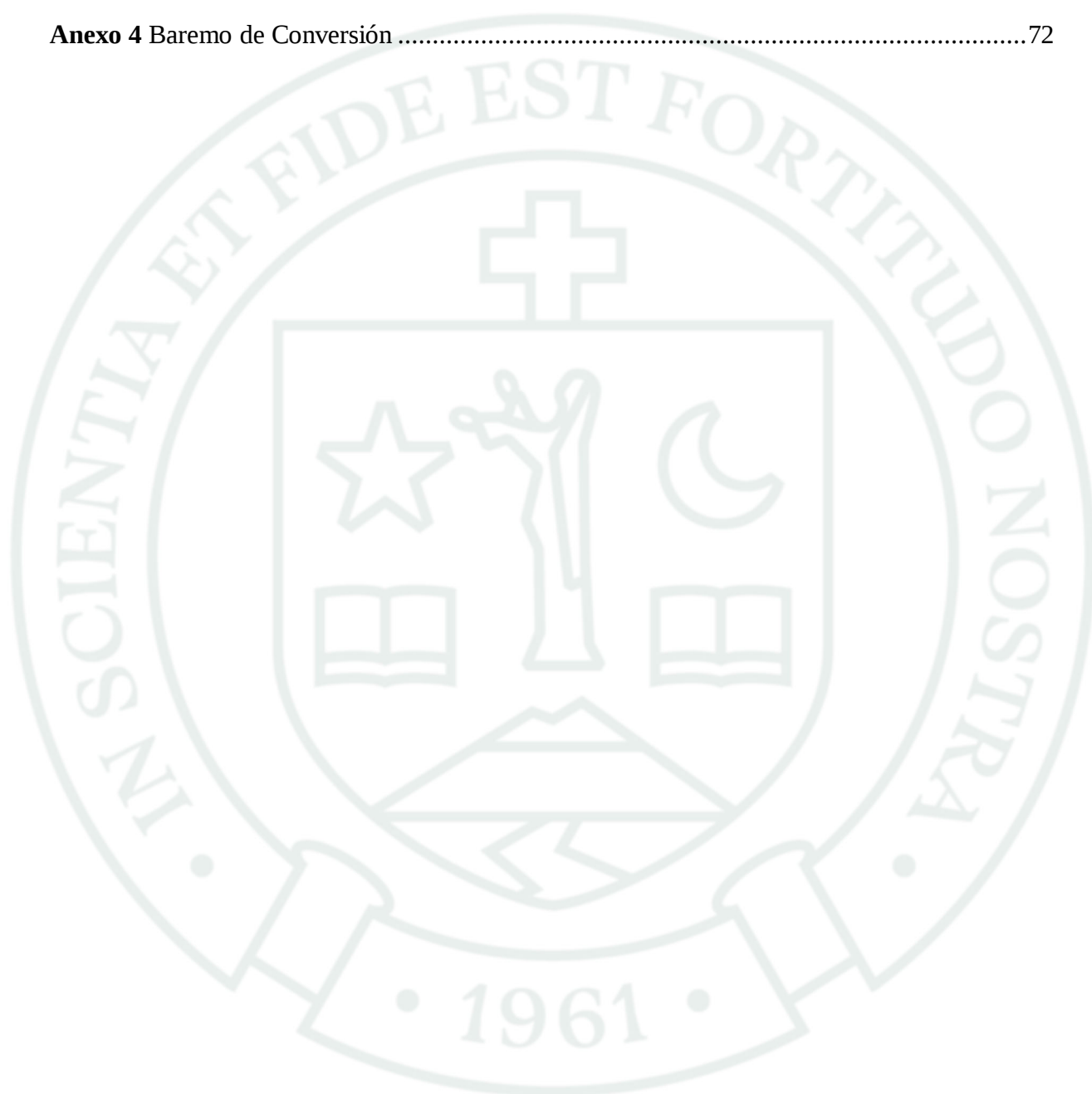
## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> Variable Motivación Laboral.....                  | 42 |
| <b>Figura 1</b> Dimensión Motivación Extrínseca.....              | 43 |
| <b>Figura 3</b> Variable Desempeño Laboral.....                   | 45 |
| <b>Figura 4</b> Dimensión Desempeño de la tarea.....              | 46 |
| <b>Figura 5</b> Dimensión Desempeño contextual .....              | 47 |
| <b>Figura 6</b> Dimensión Conducta laboral contraproducente ..... | 48 |



## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Anexo 1</b> Instrumento de Motivación Laboral .....                           | 68 |
| <b>Anexo 2</b> Instrumento de Desempeño Laboral.....                             | 70 |
| <b>Anexo 3</b> Consentimiento Informado para la Aplicación de Instrumentos ..... | 71 |
| <b>Anexo 4</b> Baremo de Conversión .....                                        | 72 |



## INTRODUCCIÓN

El desempeño laboral de una persona en una empresa es un factor muy relevante para poder garantizar la calidad de los procesos que realiza una organización. En el ámbito de la salud. En odontología, el rendimiento del personal es un aspecto más relevante, debido a los retos técnicos y personales que se generan en la práctica del día a día del trabajo que realiza el personal de la salud. La gestión en salud, por tanto, tiene un papel importantísimo al poner en práctica tácticas que favorecen un buen clima laboral y a motivar al personal para que mejore su comportamiento, fundamentalmente aquel que se manifiesta en términos de aumentar la productividad del mismo. Este trabajo tiene como objetivo el análisis de la relación entre la motivación laboral y el rendimiento del personal en el Spa Odontológico Internacional. Este tipo de centro especializado en la atención no solo presenta unos servicios de odontología de calidad, sino que se convierte también en un espacio de innovación y mejora continua. En esta dinámica, el recurso humano se convierte en la clave del éxito de la empresa, de tal manera que una buena gestión en salud tiene que idear y poner en práctica estrategias de motivación laboral que favorezca el rendimiento y, al mismo tiempo, un servicio de excelencia.

Sin embargo, en el ámbito de la salud, en centros públicos y privados, uno de los principales problemas que plantea la gerencia se refiere a la desmotivación por situaciones que vienen de la parte externa: poca incentivación y escaso reconocimiento, lo que se refleja en la calidad del servicio que se brinda, la atención al paciente y la reputación del centro asistencial. Entender cuál es la relación existente entre motivación laboral y el desempeño del personal en el Spa Odontológico Internacional permitiría a la gerencia en salud promover estrategias para maximizar el rendimiento y la satisfacción del personal, y mejor la atención del paciente y, en consecuencia, mejorar su estatus en el sector.

## **HIPÓTESIS**

Dado que la teoría de los dos factores de Herzberg sostiene que la motivación en el ámbito laboral involucra factores como el reconocimiento, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo y que, investigaciones en el sector salud, mencionan que estimular adecuadamente al personal contribuye a mejorar su compromiso y rendimiento laboral. Es probable que, en el Spa Odontológico Internacional, se encuentre una relación positiva entre la motivación laboral y el desempeño de su personal.



## **OBJETIVOS**

### **1. Objetivo General**

Analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024.

### **2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño de la tarea del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024.
- Determinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño contextual del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024.
- Determinar la relación entre la motivación laboral y la conducta laboral contraproducente del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1. Motivación Laboral**

#### **1.1. Definición de motivación laboral**

La motivación laboral se refiere al conjunto de factores internos y externos que motivan a un trabajador a trabajar para alcanzar metas organizacionales e individuales. Se conoce como fuerza psicológica que establece la dirección, nivel de intensidad, así como persistencia del comportamiento laboral (1).

Según la teoría de la autodeterminación (SDT), la motivación se encuadra en dos grandes categorías: motivación intrínseca e extrínseca. La motivación intrínseca se basa en la realización de algo por el propio interés o contentamiento personal, a diferencia de la motivación extrínseca, que se basa en la realización de las tareas en función de estímulos procedente de fuentes externas, tales como salarios o recompensas (1).

Además, recientes investigaciones han extendido el conocimiento de la motivación laboral en entornos organizacionales altamente complejos. Según Sun y Bunchapattanasakda (2), la motivación laboral es vital a la hora de lograr el éxito organizacional ya que se halla directamente ligada a la satisfacción laboral, la productividad, así como al compromiso del empleado. Los autores subrayan que, en un mundo globalizado, donde la competencia, así como las exigencias de calidad son cada vez más internacionales, la motivación laboral se ha convertido en un determinante a la hora de garantizar altos niveles de desempeño, así como de adaptabilidad.

De acuerdo con el estudio de Newman, Schwarz, Cooper y Sendjaya (3), el motivar dentro del ambiente laboral ha tenido un cada vez mayor significado en estos años, particularmente en áreas de servicios tales como los centros dentales. Este tipo de motivación laboral se basa en alinear el objetivo personal de cada empleado con un

propósito organizacional mayor, lo que ha demostrado tener un efecto positivo en el bienestar y desempeño.

Por otro lado, Reyaz (4) subraya la importancia del liderazgo positivo para fomentar un ambiente laboral que fomente la motivación intrínseca. Según este enfoque, los líderes que promueven la autonomía, el sentido de pertenencia y la mejora de competencias entre sus empleados generan una cultura organizacional donde la motivación se mantiene elevada, impactando directamente en el rendimiento laboral.

## **1.2. Importancia de la Motivación Laboral**

La motivación laboral es crucial ya que define el nivel de satisfacción y el compromiso del trabajador, directamente influenciando la productividad en el desempeño organizacional. Un estudio de Guido et al. (5), demostró que no sólo promueve el desempeño individual eficaz, sino que también mejora el clima laboral promoviendo el compromiso e inhibiendo el ausentismo y rotación laboral.

La investigación revela que los trabajadores motivados también obtienen niveles más elevados de autorrealización y voluntad para trabajar en equipos, que maximizan el desempeño organizacional (5).

Además, los autores señalan que los incentivos, tanto económicos como no económicos, son claves para incrementar la motivación. Destacan que la adecuación del puesto de trabajo a las competencias del empleado, junto con incentivos como horarios flexibles y reconocimientos, fortalece el sentido de pertenencia y fomenta una mayor disposición a colaborar y cumplir con los objetivos de la empresa. En contextos de salud, como en el Spa Odontológico Internacional, la motivación del personal no solo aumenta la eficiencia en el trabajo, sino que también impacta positivamente en la experiencia de los pacientes, mejorando la percepción de calidad del servicio recibido (5).

### **1.3. Indicadores de Motivación Laboral**

#### **1.3.1. Motivación Extrínseca**

De acuerdo con López e Ibarra (6), se conoce a la motivación extrínseca como esa impulsada por motivos externos, tales como recompensas monetarias, ascensos laborales e incentivos laborales, que motivan al trabajador a desempeñar su tarea con el fin de conseguir algo más allá de la actividad en sí. La motivación extrínseca se asocia con el logro de resultados tangibles e ingresos monetarios que pueden afectar directa e inmediatamente al compromiso del personal operativo.

La motivación extrínseca se usa para referirse a incentivos exteriores que motivan a trabajadores a ejecutar sus trabajos y lograr metas organizacionales. Estos incentivos se enumeran en el pago, prestaciones y recompensas. La introducción de recompensas extrínsecas apropiadas existe para aumentar la satisfacción laboral, así como el compromiso de trabajadores, lo que con el tiempo se traduce en un mejor rendimiento de manera que se reduce rotación de trabajadores (7).

##### **a) Aprobación**

La aprobación de colegas y superiores es vital para consolidar la motivación en el entorno laboral. El recinto laboral reconoce validez a los trabajadores y reafirma su autovalor, así como fomenta un ambiente favorable, directamente afectando su satisfacción laboral y compromiso (6).

La validación social facilita que el empleado se sienta valorado, lo que aumenta el esfuerzo por defender esa valoración y agradecimiento por parte de superiores e iguales. Estos positivos circuitos de retroalimentación son lo que crean procedimientos organizativos que fomentan el respeto mutuo dentro del trabajo, impulsando un ambiente organizativo en el cual el empleado se siente estimulado para trabajar constantemente para lograr el objetivo de la empresa.

La investigación de López e Ibarra (6) destaca que los equipos de trabajo que incorporan prácticas de reconocimiento y aprobación son más efectivos y presentan menores índices de rotación laboral, lo cual es fundamental en organizaciones que buscan mejorar la estabilidad de sus colaboradores y optimizar la eficiencia. La influencia de la aprobación en la motivación de los empleados es también respaldada por estudios recientes en psicología organizacional, que enfatizan cómo el reconocimiento constante de los logros personales y grupales impacta positivamente en la cohesión y en la dinámica del equipo (2).

b) Seguridad en el empleo

La sensación de estabilidad laboral es lo que proporciona el entorno adecuado para garantizar niveles altos de motivación de la plantilla. La percepción de seguridad laboral se ha construido en torno a conceptos fundamentales para motivar a las personas trabajadoras y su rendimiento. Al igual que lo ha puesto de manifiesto la conclusión de un meta-análisis, se ha encontrado una relación negativa entre la inseguridad laboral y rendimiento de las personas trabajadoras, influyendo en su rendimiento laboral, su creatividad, y en el cumplimiento de las normas de seguridad (8). Del mismo modo, también concluye que la inseguridad laboral puede afectar comportamientos contraproducentes en el trabajo. Por tanto, la garantía de la estabilidad laboral no sólo ayuda a que las personas trabajadoras confíen en su entorno laboral, sino que también ayuda a reducir el estrés.

c) Reconocimiento

De acuerdo con la encuesta nacional de Supera World, el 22% de los trabajadores otorga más valor a las acciones de felicitación y reconocimiento (9). La retroalimentación positiva como esta, promueve la satisfacción laboral y provoca una forma de lealtad hacia la organización, mejorando la cohesión y estimulando a sus

colaboradores a mantener unos altos estándares de desempeño. Según la situación laboral actual, el reconocimiento no solamente incluye la recompensa económica, sino que se puede agregar formas simbólicas o no monetarias a la hora de fomentar el sentido de aumentar el vínculo entre la organización y sus colaboradores. La investigación de Castillo (9) evidencia esta afirmación, al afirmar que el reconocer contribuye de buena forma a la mejora continua de la motivación, sabiendo que esta mejora no se produce de una forma inmediata, sino que es producto de la rutina. Reconocer al colaborador lleva a una notable mejora de la actitud de los empleados hacia sus tareas y responsabilidades.

d) Desarrollo profesional

Las oportunidades para el crecimiento laboral son imprescindibles para mantener altos niveles de motivación de los trabajadores. Según un estudio de Sánchez (10), el desarrollo profesional relacionado con la motivación laboral, ya que cuando se está dentro de una organización, la posibilidad de crecer como profesional incrementa la satisfacción de las necesidades del trabajador y mejora el compromiso con sus tareas. La formación y el aprendizaje continuo benefician al individuo y a la organización, ya que permiten mejorar las competencias de forma conjunta, generando un entorno innovador. Esta visión es avalada por Retamozo y Ortega (11), cuando afirman que los empleados motivados para su desarrollo profesional poseen mayores índices de retención y están dispuestos a asumir mayores retos de forma adicional en la tarea laboral. Las organizaciones pueden hacer coincidir las expectativas laborales de sus trabajadores ofreciendo oportunidades de formación y desarrollo; de esta manera se logra una mejoría de la productividad en general. Por otro lado, también cabe destacar el estudio realizado en el ámbito de la educación superior que indicaba que los

trabajadores que recibieron formación vinculada con su función mostraban una mejoría considerable en la satisfacción laboral y en su rendimiento (12).

e) Remuneración adecuada

La consideración de la retribución como equitativa afecta en buena medida la motivación de los empleados y el compromiso de los mismos, puesto que no sólo responde de igual modo a las necesidades financieras de la red trabajadora, sino que también intervienen como palanca para que ellos muestren su mejor esfuerzo en el trabajo que realizan (13). La justicia salarial está relacionada con una elevada motivación y con una mínima rotación del personal, que son elementos considerados como ingredientes para la estabilidad y prosperidad de la organización. En un entorno de competencia la organización que paga salarios justos y planifica las remuneraciones que incluyen elementos que abarcan los salarios justos se ve facilitada en el retener a su red de talento potencial y a reducir el absentismo. Además, algunos trabajos recientes indican que la justicia acerca de la remuneración conlleva al aumento de satisfacción de la red trabajadora y un mayor compromiso de esta por las características que el trabajo tiene y la lección que dicho compromiso contiene para que produzca un compromiso de satisfacer las expectativas una fuerza de trabajo productiva (14). En el caso concreto de positiva la retribución justa, los empleados tienden a tener evidencias que actuarán a la hora de comprometerse con los objetivos organizacionales y a demostrar un desempeño de alta calidad.

f) Condiciones de trabajo

Las condiciones laborales, como la exposición al ruido, la radiación solar y las posturas incómodas, influyen directamente en el bienestar del trabajador. Los empleados que trabajan en un entorno físico positivo muestran menor fatiga y mayor satisfacción, lo cual se traduce en un aumento en la productividad y en una actitud

proactiva hacia sus tareas. La ergonomía adecuada y un ambiente limpio y seguro no solo reducen los riesgos de salud, sino que también fomentan un ambiente de trabajo que los empleados valoran y en el cual desean permanecer. Las empresas que invierten en mejorar las condiciones laborales demuestran su compromiso con el bienestar de sus empleados, lo cual refuerza la lealtad y el compromiso con la organización (15).

#### **1.4. Teorías de Motivación Laboral**

##### **1.4.1. Teoría de Herzberg (Dos Factores)**

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg de Frederick Herzberg (1959) sigue siendo base en el conocimiento de motivación laboral en la actualidad. En ella se propone la existencia de dos conjuntos de factores que están implicados de manera directa en la insatisfacción o satisfacción de los trabajadores en el lugar de trabajo: los motivacionales (intrínsecos) y los higiénicos (extrínsecos). Con la distinción entre ambas se demostró que mejorando estos últimos se pudiera limitar la insatisfacción, pero no la satisfacción laboral: para esto son necesarios los primeros (16,17).

##### **a) Factores Motivacionales**

Los factores motivacionales tienen que ver directamente con el contenido del trabajo y son considerados los principales generadores de satisfacción y motivación en los empleados. Entre ellos se encuentran aspectos como el reconocimiento, el logro personal, la responsabilidad, las oportunidades de crecimiento y el sentido que tiene el trabajo para la persona. Según Herzberg, cuando estos factores están presentes, es más probable que los trabajadores se sientan satisfechos con su labor, lo que a su vez mejora su desempeño (18).

Diversos estudios han confirmado la validez de esta teoría. Por ejemplo, en una investigación realizada por Cieza, se identificó que elementos como el

reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional son fundamentales para aumentar la satisfacción laboral. En ese estudio, que incluyó a 86 personas, se encontró que el 72.1 % de los encuestados percibía un alto nivel de desempeño, y lo atribuía a la aplicación de estrategias motivacionales basadas en la teoría de Herzberg. Estos hallazgos respaldan la idea de que los factores motivacionales pueden tener un impacto directo tanto en la productividad como en el rendimiento de los empleados, particularmente en el ámbito educativo (18).

b) Factores Higiénicos

Los factores higiénicos, a diferencia de los motivacionales, son elementos del entorno laboral que, si bien no generan satisfacción por sí solos, su ausencia puede provocar malestar en los empleados. Estos factores están relacionados con aspectos como el salario, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la supervisión, entre otros. Según Herzberg, aunque estos elementos son esenciales para evitar que los trabajadores se sientan inconformes o frustrados, no son suficientes por sí mismos para motivarlos a dar lo mejor de sí o mejorar su desempeño (16).

Un estudio de Huamani (17) mostró que los factores, tales como las condiciones de seguridad y las políticas salariales, eran claves para prevenir la insatisfacción, aunque no generaban un aumento significativo en la motivación. Cláusula que pone de manifiesto que las empresas pueden mejorar las condiciones externas del trabajo, pero la satisfacción solo se alcanza cuando los empleados experimentan factores intrínsecos.

c) Aplicaciones

La implementación de la referida Teoría en el campo de la salud se ha mostrado muy eficaz. En el caso de un Spa odontológico donde el trabajo suele ser un acto repetitivo y difícil, la inclusión del componente motivacional (reconocimiento y promoción)

puede elevar de forma muy alta la satisfacción de los trabajadores hasta el punto de remodelar su bienestar y la calidad del servicio ofertado (16). En contraposición, los factores extrínsecos (salario y condiciones de trabajo) son importantes, pero no son suficiente para llevar a una satisfacción de los trabajadores. Un estudio demostró que el cambio de las condiciones salariales y la justa implementación de las políticas empresariales redujo notablemente la insatisfacción de los trabajadores, mas no aumentó su motivación intrínseca (17).

#### **1.4.2. Teoría de Expectativa de Vroom**

La Teoría de la Expectativa de Victor Vroom (1964) representa una de las teorías que más han determinado la comprensión de la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y los resultados. A partir de esta teoría, Vroom llega a la conclusión de que las personas se encuentran motivadas para actuar de una manera determinada en función de la expectativa de que sus acciones llegarán a producir unos resultados favorables

##### **a) Expectativa**

El primer componente es la expectativa, que es la creencia que tiene la persona de que un esfuerzo experimentado va a dar como resultado un nivel de rendimiento determinado. La expectativa depende de una serie de factores, tales como las habilidades, el poder de los recursos y el apoyo que debe existir para realizar la tarea. Las personas van a tener motivación para el esfuerzo cuando saben que el esfuerzo va a crear un aumento del rendimiento. Estudios recientes han mostrado que la claridad de las metas y la disponibilidad de los recursos tienen a su vez un impacto directo en la expectativa (19). Un estudio práctico sobre el ámbito público ha mostrado que cuando los empleados creen que el esfuerzo es necesario para el éxito, existe mayor motivación y, por tanto, un mejor rendimiento laboral (20).

#### b) Instrumentalidad

El segundo componente es la instrumentalidad, la cual se refiere a la creencia de que un buen desempeño traerá consigo una recompensa o incentivo deseada. La instrumentalidad es importante para que el trabajador esté motivado a actuar. El comportamiento puede ser motivado por la posibilidad de lograr resultados concretos (bonos, promociones) o más sutiles (reconocimiento, satisfacción del propio individuo). El contenido sugiere que la motivación disminuye cuando las personas, para lograr una buena performance, perciben que los esfuerzos realizados no servirán para fomentar las ganancias adecuadas. Las investigaciones más recientes han enfatizado la importancia de la equidad de la recompensa que los trabajadores perciben. Otra investigación dedicada al área de atención de los servicios consideraba que las recompensas monetarias eran consideradas de igual forma que la obtención de la consideración o el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. En el momento que la relación entre el esfuerzo y los incentivos es clara y considerada justa, los niveles de la motivación se incrementan enormemente (20,21).

#### c) Valencia

El tercer componente de la Teoría de Expectativas es la valencia, que corresponde al valor asignado por la persona a las recompensas o posibles resultados. Cuanto más alta sea la valencia, mayor será la motivación, ya que la persona valora positivamente la recompensa que le ofrece su resultado. Al igual que la expectativa, la valencia puede variar entre los trabajadores, pues las personas pueden dar diferentes valores a las mismas recompensas (18). Las investigaciones más recientes también sugieren que la valencia puede variar entre las personas en función de sus objetivos y valores. Por ejemplo, un estudio en una investigación en el ámbito sanitario (19) muestra que aquellos profesionales sanitarios que valoran el reconocimiento y el avance están más

motivados según el grado en que se les ofrezcan precisamente ese tipo de recompensas.

#### d) Aplicaciones

Es una teoría que ha sido muy utilizada para el diseño de sistemas de recompensa en las organizaciones. En este sentido, Vroom argumenta que, para motivar a los empleados, los gerentes deben trabajar en tres frentes: asegurar que los empleados se sientan capaces de tener éxito por su esfuerzo (expectativa); asegurar que el éxito sea recompensado de una manera justa (instrumentalidad) y, por último, ofrecer recompensas que los empleados valoren de veras (valencia) (21). Por tanto, esta teoría sigue conservando su utilidad para ayudar a comprender y mejorar la motivación en el mundo de la empresa. Ya que al centrarse en las diferentes percepciones de esfuerzo, recompensa y valor proporciona una estructura comprensible para las organizaciones que desean que haya objetivos individuales y de empresa alineados.

## **2. Desempeño Laboral**

### **2.1. Definición de Desempeño Laboral**

Se comprende como el conglomerado de las acciones, de las conductas y de los resultados que realiza un empleado en su puesto de trabajo. Para Geraldo (22), el desempeño laboral se define como un proceso de carácter multidimensional, en el que intervienen acciones de ejecución de las tareas asignadas; de actitudes y de conductas adicionales que afectan la efectividad y el clima laboral.

Koopmans et al. (23) amplían esta definición al indicar que contiene a los que tiene por componentes, como el desempeño de la tarea, el desempeño contextual y la conducta laboral contraproducente. Los componentes permitirán hacer una evaluación más global

del trabajador, tanto de su rendimiento como de su capacidad para relacionarse positivamente con sus compañeros y el entorno laboral. l.

## **2.2. Importancia del Desempeño Laboral**

A través de un estudio se ha demostrado que el desempeño laboral está relacionado con la estabilidad en el empleo y el compromiso (24). El presente trabajo sostiene que el desempeño laboral es un proceso moderado por el ambiente de trabajo y los niveles de satisfacción, a su vez, tanto el ambiente de trabajo como la satisfacción se encuentra relacionados con la cultura organizacional y los incentivos existentes. En el trabajo en atención al cliente, como por ejemplo en el trabajo de los servicios odontológicos, el desempeño tiene un papel primordial para poder asegurar la satisfacción del paciente. Un alto desempeño del personal va a contribuir al logro de los objetivos y la fidelización del paciente, dado que la calidad de la atención va a facilitar el establecimiento de confianza y mejorar la reputación de la institución (24). Por lo tanto, la implementación de estrategias que favorezcan el desempeño resulta fundamental para asegurar la calidad de la atención y asegurar ventajas competitivas en el sector de la salud.

## **2.3. Indicadores de Desempeño Laboral**

El desempeño laboral permite una evaluación más exhaustiva y precisa del comportamiento y la contribución del recurso humano. Según las investigaciones de Koopmans et al.(23) y Geraldo (22), estos indicadores son:

### **2.3.1. Desempeño de la tarea**

Con relación a la cualidad que tiene el empleado para hacer frente a las tareas y funciones específicas que le corresponden de acuerdo a su puesto de trabajo. Es el criterio más unido con la productividad concreta, puesto que considera la calidad, la cantidad y la eficiencia del trabajo. Koopmans et al. (23) indican que este criterio es fundamental para la consecución de los objetivos organizativos, existiendo una relación directa entre los

misimos y el competitivo conocimiento técnico, las habilidades o la experiencia del trabajador en su desempeño. Geraldo (22) comenta que el desempeño de la tarea hace uso de índices tales como el cumplimiento de plazos, la exactitud en la ejecución de trabajos, o la capacidad para resolver problemas técnicos de forma eficaz.

a) Calidad de Trabajo

La calidad hace referencia a la exactitud, efectividad y esmero de los empleados en la realización de sus tareas, y a la capacidad de impactar positivamente en la satisfacción del cliente y la reputación de la propia organización. La familiaridad y la composición del equipo juegan en el rendimiento de la eficacia y la eficiencia de los equipos de trabajo y en la calidad de los resultados obtenidos. La calidad viene reforzada tanto por la adecuada motivación e implicación, como por la adecuada ayuda y apoyo organizacional, factores también determinantes para la modalidad de dicho rendimiento (25). Para aquellas organizaciones que persigan mantener su competitividad en el mercado, la calidad del trabajo es un elemento diferencial (25).

b) Cumplimiento de los plazos

Era evidente que el cumplimiento de plazos era esencial ya que garantiza que proyectos y tareas se lleven a cabo dentro de los plazos establecidos y por ende permite que las operaciones de la empresa se lleven a cabo sin problemas. Los empleados que cumplen con los plazos dentro de sus entregas aportan firmemente a la eficacia operativa y a la confianza en el equipo de trabajo. La puntualidad es un factor determinante a nivel organizacional y aquellos empleados que dominan el arte del tiempo permiten que el trabajo fluya manteniendo un flujo de trabajo equilibrado, favoreciendo una cultura de la responsabilidad, además, la investigación reciente indica que la capacidad de los empleados para cumplir con los plazos es muestra de sus habilidades para planificar y priorizar tareas. Tomando como modelo de trabajo

aquellos que fomentan el uso de herramientas de gestión del tiempo y la organización, los empleados presentan habilidades para cumplir con los plazos indicados, lo que se traduce en buenos resultados y en la satisfacción general de los clientes (25).

### **2.3.2. Desempeño contextual**

Este concepto abarca conductas y actitudes que no están enfocadas directamente en el trabajo pero que tienen relevancia para el buen funcionamiento del grupo. Este tipo de desempeño incluye conductas como la ayuda a la misión organizacional, la adaptabilidad a los cambios y la cobertura de tareas no solicitadas. El desempeño contextual es importante para la mantener la adhesión al grupo y el compromiso en el grupo de trabajo, donde los que tienen un alto desempeño contextual, muestran una alta proactividad, hacen un esfuerzo para ayudar a sus compañeros sin que sean solicitados, mantienen conductas positivas ante los retos del trabajo (26). Geraldo dice que este desempeño contextual puede ser un buen predictor de la retención de empleados (22).

#### **a) Colaboración con el equipo**

La colaboración efectiva es un aspecto del desempeño contextual y ayuda a mejorar la vinculación organizacional. Los trabajadores que colaboran con sus compañeros no solo enriquecen el clima laboral y el buen trabajo en equipo, sino que también nutren los vínculos organizacionales propios, sin los cuales será difícil alcanzar un clima laboral óptimo donde los miembros estén motivados a cooperar en la consecución de objetivos (27). La colaboración impulsa la resolución de problemas, genera un clima que estimula la creatividad y activa la comunicación entre equipos, aspectos requeridos por las organizaciones que buscan la adaptación a los continuos cambios. Esta comunicación y apoyo mutuo hace que el estrés disminuya y que la disminución de la complejidad de una tarea se realice con una mayor rapidez, lo que,

a su vez, genera un clima de la sinergia que despacha un resultado positivo en los logros organizacionales y una mayor productividad (27).

b) Conducta Proactiva

La proactividad en el trabajo es la disposición de los empleados a asumir más responsabilidades y a dar el primer paso en la mejora de procesos laborales. La conducta proactiva es una manifestación de la motivación intrínseca y el compromiso con la organización (28). La proactividad se expresa cuando los trabajadores ejecutan las tareas que se les han encomendado, continúan buscando maneras de optimizar sus procesos de trabajo y contribuyen con ideas innovadoras. Esta forma de actuar permite a las organizaciones adaptarse mejor a los cambios y afrontar mejor los retos operacionales. Además, el diseño de apoyo y la confianza en el equipo se convierten en facilitadores de las conductas proactivas, ya que impulsan la autoeficacia y la motivación proactiva (28).

**2.3.3. Conducta laboral contraproducente**

Se refiere a aquellos comportamientos que son perjudiciales para el clima laboral o la efectividad de la organización. Las conductas perjudiciales incluyen el incumplimiento de normas, el sabotaje, el mobbing, el absentismo o la falta de consideración hacia los compañeros y superiores. Koopmans et al. (23) afirman que, si bien estas conductas suelen ser poco frecuentes, pueden tener un gran impacto en la moral del equipo y/o en los resultados a gran escala. La conducta laboral contraproducente afecta de una forma u otra la productividad y, por lo tanto, puede tener un impacto negativo sobre la cultura organizacional, e incluso provocar daños financieros o de imagen. Según Geraldo (22) resulta fundamental para las organizaciones la detección de estas conductas y la actuación para poder erradicarlas mediante políticas<sup>38</sup> y mecanismos de control.

a) Ausentismo

La falta de asistencia al trabajo por parte de las personas que lo ejecutan, o bien, el ausentismo laboral puede ser un factor negativo que afecta tanto el rendimiento del equipo, o, en su defecto, el rendimiento colectivo, de la empresa. El ausentismo laboral se refiere a la ^reiteración^ a la ausencia de un trabajador en el centro de trabajo, o bien, en el centro laboral, cuando debe estar presente. Y el mismo puede deberse a enfermedad, o bien, afección, causas personales, falta de motivación o falta de satisfacción laboral (29). El ausentismo laboral no solo afecta el propio flujo del trabajo, sino que también aumenta la carga de trabajo de los compañeros de trabajo, deteriorando la moral y el clima dentro de la organización. Las organizaciones que realizan algún tipo de estrategia motivacional y/o algún programa de bienestar laboral, que son recomendados en la literatura, o bien, en el artículo de que tratan de la relación del bienestar laboral con el ausentismo laboral, consiguen reducir la tasa del ausentismo, conseguir mejorar la retención del personal y/o gestión (29).

b) Conductas negativas

Las conductas laborales contraproducentes como el incumplimiento de normas o el conflicto con compañeros tienen efectos negativos en el desempeño y el clima de la organización. Una mala climatización organizacional provoca como efectos negativos la inadaptación, las ausencias, la baja productividad, los fraudes y robos, los sabotajes, la impuntualidad, las conductas negativas relativas al trabajo ¿En qué medida? Las conductas contraproducentes y negativos inciden negativamente no solamente en la moral del grupo, sino también conllevan otros efectos negativos e importantes en términos de costes económicos y reputacionales para la organización. Las organizaciones que cuentan con directrices claras relativas a las conductas negativas y que fomentan los valores de la colaboración y el respeto logran una

mayor armonía en el trabajo de las organizaciones y, en consecuencia, una mejor actuación del equipo. La construcción de un clima en el que se reafirman las normas de conducta conllevando la valoro de las conductas de los miembros del equipo de trabajo ayudan a la reducción de las conductas contraproducentes y a una mayor robustez de las personas y el compromiso del equipo (30).

## **2.4. Teorías de Desempeño Laboral**

### **2.4.1. Modelo de Competencias**

Este modelo se ha convertido en una herramienta esencial en la gestión del desempeño laboral, especialmente en la era digital y en entornos industriales avanzados. Este modelo facilita la identificación de destrezas, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben desarrollar para contribuir al éxito de las organizaciones. De acuerdo con Treviño y García (31), describen que el modelo de madurez para la adopción de Industria 4.0 pone un especial acento en las competencias digitales y de adaptación, que son muy relevantes para incorporar a los trabajadores en entornos tecnológicos complejos y en las decisiones en tiempo real de situaciones de incertidumbre. Esta orientación resulta muy relevante para las industrias que están buscando innovación y flexibilidad de sus procesos e, incluso, proporciona un enfoque objetivo para evaluar competencias considerando los cambios tecnológicos.

Por otro lado, McCartney, Murphy y McCarthy (32) describen y ofrecen un marco de competencias asumido para los recursos humanos, en el que recogen seis competencias relevantes, entre las que se encuentra la fluidez en el análisis y la capacidad comunicativa; de esta manera, también se da importancia a las competencias de los trabajadores como la de liderazgo, el pensamiento crítico y la de adaptabilidad que permiten dar respuesta proactiva a las exigencias del mercado y a los problemas actuales en las organizaciones.

#### **2.4.2. Modelo Evaluación 360 grados**

La Evaluación 360° se ha utilizado en los últimos años como herramienta de retroalimentación para mejorar el desempeño en actividades laborales que implican un alto nivel de responsabilidad (salud, educación), empezándose a utilizar con fuerza en la pandemia para tratar el bienestar emocional y el equilibrio de la vida laboral en entornos complejos (33). Se trata de una evaluación de múltiples fuentes (superiores, compañeros y subordinados), orientada a facilitar una retroalimentación integral de las competencias de habilidades como pueden ser el liderazgo, la colaboración o la motivación, estas habilidades han demostrado que muchas veces mejora la autoconciencia y las competencias profesionales. Recientemente en el ámbito médico, Correa y González (34) han utilizado este método para evaluar competencias en programas de especialización médica, lo que ha posibilitado un análisis de habilidades interpersonales y profesionales en los residentes, siendo una metodología muy útil para realizar planes de desarrollo individuales y personalizados. Por otro lado, otro estudio en el ámbito educativo se ha comprobado que esta evaluación no solo mejora la percepción de las competencias, sino que también favorece la autoevaluación y la autorreflexión como partes integrantes de la autoevaluación, el aprendizaje y el desarrollo profesional (35).

Las investigaciones han indicado que la evaluación 360 grados no solo apunta al desarrollo de competencias laborales, sino que también se orienta al trabajo en grupo y a la creación de un espacio motivador y participativo. Por ello, el modelo se convierte en una herramienta eficaz de gestión del talento, en tanto que proporciona información muy ajustada y basada en la realidad, que provoca una mayor objetividad en la toma de decisiones respecto al desarrollo del personal en áreas clave.

### **3. Análisis de antecedentes investigativos**

#### **3.1. Antecedentes internacionales**

Elamalki et al. (36). “Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco”. Future Business Journal. Egipto. La presente investigación estudió el efecto de la motivación sobre el desempeño laboral de empleados dependientes de instituciones públicas de Marruecos. Para ello aplicaron un enfoque cuantitativo, manifestando modelos estadísticos correlacionales a una muestra de trabajadores de distintos niveles de jerarquía. Los resultados revelaron que la motivación intrínseca mantiene una relación positiva y significativa con un alto rendimiento laboral, mientras que los incentivos extrínsecos también influyeron, aunque en menor grado. Como conclusión, los autores destacaron que, si bien los incentivos económicos no deben descartarse, las estrategias de gestión más efectivas son aquellas que promueven el desarrollo personal y la satisfacción interna del trabajador.

Çivilidağ y Durmaz (37). “Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review”. Frontiers in Psychology. Suiza. Esta investigación examinó la relación entre los esquemas de trabajo flexibles y el desempeño del personal. La investigación adoptó una metodología de revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA, analizando 21 estudios provenientes de diversas bases académicas, como Web of Science, EBSCO y Google Scholar. Los resultados de esta investigación mostraron también una correlación elevada ( $r = 0.596$ ) entre la flexibilidad en el trabajo, el alto desempeño y satisfacción en el trabajo y el equilibrio entre la vida personal y la laboral. En su discusión de resultados, los autores de la investigación sugirieron poner en práctica los planes de trabajo flexibles como algo que puede contribuir a mejorar el desempeño, a reducir el estrés y aumentar el compromiso con la organización.

Wang et al. (38). “Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies”. Palgrave Communications. Reino Unido. Esta investigación tenía como objetivo clarificar la relación de esto entre motivación y el rendimiento laboral, utilizando en su aproximación un meta-análisis de estudios longitudinales y de modelos de panel cruzado para comprobar de qué manera influía la motivación en el rendimiento a través del tiempo. Así, se descubrió que la motivación intrínseca lograba un impacto más duradero y por tanto, una motivación más sostenida de los efectos, mientras que la motivación extrínseca alcanzaba efectos más reducidos y de corto plazo. En consecuencia, los autores establecieron que, aun cuando la motivación ejerce una influencia significativa en el rendimiento, esta influencia variará en función del tipo de motivación y del contexto organizativo, en el que deberá buscarse una combinación adecuada de motivadores internos y externos.

Al-Ansi (39). “Examining the Mediating Role of Job Satisfaction between Motivation, Organizational Culture, and Employee Performance in Higher Education: A Case Study in the Arab Region”. Education Science and Management. Hong Kong S.A.R.- China. El mencionado estudio investiga de qué manera la satisfacción laboral actúa como variable mediadora entre la motivación, la cultura organizacional y el comportamiento laboral del personal en universidades de Yemen y Omán. Partiendo de un diseño transversal con muestreo aleatorio estratificado y análisis estadístico mediante ecuaciones estructurales (PLS-SEM), el análisis halló que la motivación extrínseca tiene una relación negativa con el comportamiento laboral, mientras que una cultura organizacional positiva y alta satisfacción laboral, fundamentada en incentivos y relaciones con los supervisores, tienen una relación positiva. Las conclusiones de la investigación apuntan que para elevar el comportamiento laboral del personal es fundamental elevar la satisfacción laboral y

construir una cultura organizacional que favorezca el bienestar, la comunicación y el reconocimiento.

Molina (40). “La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización”. Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades. Paraguay. La investigación planteó como objetivo, identificar el papel que ocupa la motivación laboral dentro de la gestión empresarial y su influencia en la productividad organizacional. Se realizó una investigación de tipo descriptivo que se basó en una revisión exhaustiva de los estudios empíricos y teóricos. Los resultados indicaron que la motivación laboral puede ser un factor clave para lograr objetivos y equilibrar la relación entre el trabajador y la organización si es manejada adecuadamente, en contraposición, se ha visto que cuando no se trabaja se puede convertir en una barrera que provoca un rendimiento y clima organizacional negativo. El estudio concluye que las estrategias de gestión deben ser orientadas a cultivar la motivación como una parte del proceso organizacional y de la sostenibilidad institucional.

Argyropoulou et al. (41). “Exploring the Impact of Financial and non-Financial Motives on Employee Performance. A Survey of Indonesian Employees”. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research. Grecia. Esta investigación estudia el papel que ejerce la motivación laboral, entendida esta como monetaria, y no monetaria, sobre el desempeño de los trabajadores en el caso de Indonesia. Para lo cual, el autor realizó la aplicación de una encuesta estructurada, que contaba con un total de 27 preguntas, sobre una muestra seleccionada de 150 trabajadores con un mínimo de un año de experiencia laboral. Los resultados se dirigen a establecer que los factores no monetarios, es decir, las relaciones interpersonales satisfactorias, la búsqueda del crecimiento profesional en primer lugar, son más determinantes para la obtención de un mejor desempeño que las motivaciones monetarias. Las recompensas económicas no aparecen como un predictor determinante en el rendimiento. Los autores concluyen resaltando que las organizaciones deberían aplicar estrategias

motivacionales centradas en la motivación intrínseca, es decir, desarrollo de carrera y la promoción de un ambiente de trabajo saludable, para la obtención del mejor desempeño de manera sostenida en sus trabajadores.

Dolores et al. (42). “La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso”. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. México. Este estudio centrándose en la relación existente entre la motivación y el desempeño del personal del sector salud en un contexto pospandemia. La investigación siguió un diseño correlacional con análisis estadístico de regresión lineal simple y ANOVA. Los resultados hallaron una relación positiva entre motivación laboral y desempeño laboral, aunque el análisis dio como resultado un valor p de 0.354, es decir, que no se encontró una relación estadísticamente significativa, pero los autores concluyeron que la motivación laboral es un factor explicativo en el comportamiento laboral, principalmente en los contextos donde el estado de ánimo y la carga emocional afectan de manera directa el cumplimiento de metas e indicadores de gestión.

Loayza et al. (43) “Motivación laboral y desempeño docente en el Perú”. Revista de Propuestas Educativas. Bolivia. Este trabajo de investigación abordó la relación entre la motivación y la conducta de una institución educativa del país del Perú. Los investigadores encontraron una correlación moderada entre ambas variables ( $Rho = 0.462$ ,  $p = 0.000$ ), dado que se basaron en una investigación básica, con un diseño correlacional transeccional y mediante análisis de correlación de Spearman, lo que sugiere que, a mayor motivación laboral, mejor desempeño docente. A partir de estos resultados los autores recomiendan implementar acciones que vayan dirigidas hacia el reconocimiento del esfuerzo docente, hacia la mejora del clima laboral y el fortalecimiento del desarrollo profesional, como estrategias eficaces para mejorar tanto la calidad educativa como el compromiso institucional.

Yao et al. (44) “The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor”. *Frontiers in Psychology*. Suiza. La presente investigación, por una parte, estudia la relación entre el compromiso laboral y el desempeño o rendimiento y, por otra parte, también estudia la moderación del capital psicológico en dicha relación. La investigación implementa un modelo de demandas y recursos laborales, con 399 programadores en el campo de la tecnología de la información (TI), y realiza análisis de regresión lineal y modelos moderadores. Se hallaba que el compromiso laboral tiene una relación con el desempeño en forma de "U invertida", es decir, los niveles de compromiso intermedios mejoran el desempeño del trabajador, en contraste con niveles muy altos o muy bajos del compromiso, que no mejoran el desempeño. El capital psicológico también actúa como una moderación positiva, por ejemplo, está comprendido por el hecho de que el capital psicológico incluye dimensiones como la autoeficacia y la resiliencia. Se concluye sugiriendo que las organizaciones deberían mantener equilibrado el nivel de compromiso y desarrollar el capital psicológico de los empleados para optimizar los resultados del desempeño laboral.

Uka y Prendi (45) “Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees”. *Management & Marketing*. Albania. Esta investigación analizó los factores que influyen en la motivación de los trabajadores durante la pandemia y cómo estos afectan su rendimiento. Utilizando un enfoque cuantitativo basado en encuestas aplicadas a empleados de distintos sectores, los autores observaron que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca ejercen un impacto significativo sobre el desempeño y la productividad. Elementos como el reconocimiento laboral y las recompensas financieras fueron clave en la mejora del rendimiento percibido. Asimismo, se encontró que los empleados con mayor satisfacción en sus condiciones laborales tendían a rendir mejor. En conclusión, se recomienda que las estrategias organizacionales aborden de manera

equilibrada las necesidades motivacionales internas y externas de los trabajadores, a fin de garantizar un desempeño eficaz y sostenible.

Lachuma y Delgado (46) “Desempeño laboral en la gestión educativa básica especial, 2020”. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. México. Esta investigación propuso caracterizar el desempeño laboral en instituciones de educación básica especial, en un contexto marcado por la crisis económica. La metodología empleada consistió en realizar una revisión sistemática de las investigaciones en diseño descriptivo, las cuales se extrajeron de distintas bases de datos, haciendo énfasis en el sistema educativo. Los hallazgos dieron cuenta de que alrededor del 80% de las investigaciones sobre desempeño laboral, en torno al país de origen, en lo que se refiere a gestión, políticas públicas, condiciones de trabajo y grados de inversión estatal. Se concluyó que el desempeño docente en educación básica especial depende considerablemente de una apropiada definición de funciones y del contexto institucional, incidiendo, indirectamente, en el bienestar y el aprendizaje de los estudiantes.

Shkoler y Kimura (47) “How Does Work Motivation Impact Employees’ Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens”. Frontiers in Psychology. Suiza. En este estudio se analizó el efecto que tiene la motivación en el trabajo de los empleados, tanto intrínseca como extrínseca, en el nivel de compromiso de los empleados y la inversión que estos realizan al llevar a cabo las tareas. La investigación se llevó a cabo mediante cuestionarios aplicados a empleados de Israel y Japón, aplicando modelos de regresiones y ecuaciones estructurales para estudiar las relaciones de la interacción de las variables. Los resultados nos muestran que la motivación intrínseca se vio altamente relacionada con un mayor compromiso en el trabajo en ambos los países, pero la motivación extrínseca tuvo un efecto positivo más reducido. Además, los factores culturales moderaron esta relación, siendo los empleados

israelíes más sensibles a la motivación intrínseca que los japoneses. Se concluyó que fomentar la motivación interna es clave para elevar el compromiso y el desempeño, aunque las estrategias deben adaptarse a las características culturales de cada entorno.

### **3.2. Antecedentes nacionales**

Adco (48) “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo nombrado de las municipalidades provinciales de la región Puno 2021–2022”. Revista de Pensamiento Crítico Aymara, Puno. Esta investigación analizó la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo nombrado en las municipalidades provinciales de Puno. Se aplicó un diseño correlacional, no experimental y de corte transversal, con enfoque cuantitativo, empleando encuestas y cuestionarios como instrumentos principales, y análisis estadístico de carácter hipotético-deductivo. Los resultados demostraron que existe una correlación directa entre motivación y desempeño, observándose que la motivación intrínseca tiene un bajo nivel de relación, mientras que la motivación extrínseca presenta una influencia significativamente más alta sobre el desempeño laboral. El estudio concluyó que para fortalecer la eficacia en la gestión municipal resulta clave implementar estrategias motivacionales de tipo extrínseco como incentivos, condiciones laborales adecuadas y reconocimiento institucional con el fin de potenciar la productividad y la calidad del trabajo administrativo.

Camones (49). “Motivación personal y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Privada San Juan Bautista, Filial Chíncha, 2016”. Universidad Privada San Juan Bautista, Lima. Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la motivación personal y el desempeño laboral en el personal administrativo de la filial Chíncha de la Universidad Privada San Juan Bautista. Mediante un diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional, se aplicaron cuestionarios validados ( $\alpha$  de Cronbach: 0.854 y 0.902) a 47 trabajadores administrativos,

y el análisis estadístico se realizó con el software SPSS v.24, empleando correlación de Pearson. Los resultados revelaron una correlación positiva alta ( $r = 0.849$ ) entre motivación personal y desempeño laboral. En particular, la motivación intrínseca mostró relación significativa con los factores actitudinales ( $r = 0.854$ ), mientras que la motivación extrínseca se vinculó con los factores operacionales ( $r = 0.850$ ). Se concluyó que tanto los factores intrínsecos (desarrollo personal, autonomía, competencia) como los extrínsecos (sueldos, condiciones laborales, reconocimiento) influyen directamente en la mejora del desempeño laboral, siendo necesario que la universidad fortalezca políticas de motivación que refuercen la disciplina, la responsabilidad, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Loayza et al. (50). “Motivación laboral y desempeño docente en el Perú”. Revista Propuestas Educativas, Lima. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño docente en la Institución Educativa General Prado, Bellavista (Callao), durante el 2021. Se empleó un diseño no experimental, de tipo básico y correlacional de corte transversal, con una población censal de 70 docentes que respondieron cuestionarios estructurados en Google Forms. El análisis se realizó con la prueba Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre motivación laboral y desempeño docente ( $Rho = 0,462$ ;  $p = 0,000$ ). De manera específica, la motivación intrínseca presentó una relación moderada con el desempeño ( $Rho = 0,472$ ), la motivación extrínseca mostró una relación baja ( $Rho = 0,387$ ), mientras que la motivación trascendental no evidenció asociación significativa ( $Rho = 0,211$ ;  $p > 0,05$ ). El estudio concluyó que, para mejorar el desempeño docente, resulta clave fortalecer los factores de motivación intrínseca y extrínseca mediante estrategias de reconocimiento, capacitación pertinente y condiciones laborales adecuadas, aunque se reconoció la necesidad de profundizar en investigaciones cualitativas que exploren la motivación trascendental.

Sánchez & Carrasco (51). “Efectos de la motivación hacia el servicio público en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, 2019”. Semestre Económico, Puno. Esta investigación tuvo como propósito analizar la relación entre la motivación hacia el servicio público (MSP) y dos actitudes clave: el compromiso institucional y la satisfacción laboral en los trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Puno. Se empleó un diseño no experimental, de corte transversal, con enfoque mixto, y un muestreo aleatorio simple que consideró a 55 trabajadores administrativos de una población de 148. Mediante encuestas con escala Likert y análisis de correlación de Spearman, los resultados evidenciaron una relación positiva moderada entre la MSP y el compromiso institucional ( $\rho = 0,520$ ;  $p < 0,01$ ), mientras que la relación con la satisfacción laboral fue positiva pero débil ( $\rho = 0,249$ ;  $p < 0,10$ ). El estudio concluyó que la MSP influye significativamente en el fortalecimiento del compromiso institucional, generando mayor identificación y afecto hacia la organización, aunque su efecto sobre la satisfacción laboral resulta limitado, posiblemente por las características burocráticas del sector público. Se recomendó que las instituciones prioricen la contratación y desarrollo de personal con altos niveles de MSP, a fin de mejorar el rendimiento organizacional y la calidad del servicio público.

### **3.3. Antecedentes locales**

Quispe (52). “Desempeño laboral y motivación de los trabajadores administrativos de seguridad y vigilancia de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa”. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. Esta investigación determinó la relación entre motivación y desempeño en el personal de seguridad de dicha universidad. La investigación fue de tipo cuantitativo, con diseño correlacional no experimental, y se aplicaron encuestas estructuradas con escala de Likert a 62 trabajadores. Los resultados mostraron que el 87.1% presentaba un desempeño regular y el 12.9% un buen desempeño.

Además, se evidenció una correlación positiva entre motivación y variables como la responsabilidad, la productividad y la evaluación del desempeño. Se concluyó que tanto la motivación intrínseca como extrínseca influyen directamente en el nivel de compromiso de los trabajadores, por lo que se recomienda implementar incentivos y programas de capacitación que refuercen su rendimiento y permanencia.

Aleman (53). “Factores que influyen en la motivación del desempeño laboral del médico del servicio de anestesiología del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen - EsSalud” Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. Esta investigación buscó identificar los elementos motivacionales que afectan el desempeño de los médicos anestesiólogos. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional-descriptivo, encuestando a 70 profesionales del servicio. Los resultados reflejaron una correlación significativa entre motivación y desempeño ( $r = 0.706$ ), siendo factores como el reconocimiento ( $r = 0.552$ ), las relaciones interpersonales ( $r = 0.605$ ), las capacitaciones ( $r = 0.411$ ) y el ambiente físico ( $r = 0.541$ ) los que más influyeron en el rendimiento. Como conclusión, se enfatiza la importancia de fortalecer estos aspectos dentro del entorno hospitalario para mejorar la productividad y el compromiso del personal médico especializado.

## CAPITULO II: METODOLOGÍA

### 1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación

#### 1.1. Técnicas

Para esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a ambas variables de estudio. Esta técnica permitió recolectar información de manera sistemática y uniforme, garantizando la obtención de datos relevantes y confiables para el análisis cuantitativo.

**Tabla 1** *Técnicas de la Investigación*

| Método       | Técnica  | Instrumento  |
|--------------|----------|--------------|
| Cuantitativo | Encuesta | Cuestionario |

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.2. Instrumentos

##### 1.2.1 Instrumento de Medición de Motivación Laboral de López e Ibarra

El artículo “Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE” describió el instrumento de medición de motivación laboral que evalúa como único indicador a la motivación extrínseca. La motivación extrínseca incluyó aspectos de reconocimiento y recompensas, la percepción de compensación y beneficios, y las condiciones de trabajo, como el ambiente laboral y el apoyo de colegas y superiores (6).

Este instrumento conto con 15 ítems con preguntas que corresponden a la variable independiente que se midió con escala de Likert (véase Anexo 1).

*Escala de Likert:*

- 1 (En desacuerdo): El encuestado no se identifica en absoluto con la afirmación.
- 2 (Algo en desacuerdo): Refleja un bajo nivel de identificación o satisfacción.
- 3 (Indeciso): Indica neutralidad o una percepción neutra respecto al ítem.
- 4 (Algo de acuerdo): Muestra una inclinación positiva hacia la afirmación.

- 5 (De acuerdo): Indica una fuerte identificación o satisfacción.

*Baremo de Interpretación:*

- Puntaje total de 15 a 34: Motivación baja
- Puntaje total de 35 a 54: Motivación media
- Puntaje total de 55 a 75: Motivación alta

### **1.2.2. Encuesta de Desempeño Laboral de Geraldo**

La investigación en el artículo “Validación de la escala de desempeño laboral individual en colaboradores peruanos” describió el instrumento de medición del desempeño laboral basado en una escala validada específicamente para empleados en Perú. Este instrumento fue diseñado para evaluar el rendimiento individual mediante un enfoque en competencias y efectividad laboral (22).

Este instrumento contó con 14 ítems con preguntas que corresponden a la variable dependiente y a sus indicadores que se midió con una escala de Likert (véase Anexo 2).

*Escala de Likert*

- 1 (Nunca): El encuestado no ha experimentado la situación en absoluto.
- 2 (Casi nunca): Refleja una baja frecuencia de ocurrencia.
- 3 (A veces): Indica una frecuencia media o moderada.
- 4 (Casi siempre): Muestra una alta frecuencia de ocurrencia.
- 5 (Siempre): Indica una frecuencia máxima o total identificación con la afirmación.

*Baremo de interpretación:*

- Puntaje total de 14 a 32: Desempeño bajo
- Puntaje total de 33 a 51: Desempeño medio
- Puntaje total de 52 a 70: Desempeño alto

### **1.3. Materiales de verificación**

- Dos cuestionarios (véase Anexo 1 y Anexo 2)

## **2. Campo de verificación**

### **2.1. Ubicación Espacial**

El estudio se aplicó al personal del centro odontológico ubicado en la calle Juan Manuel Polar 117, ovalo de Vallecito.

### **2.2. Ubicación temporal**

El estudio fue coyuntural y se realizó en el periodo de octubre a noviembre del 2024.

### **2.3. Unidades de estudio**

El estudio se realizó con una población de 100 trabajadores del Spa Odontológico Internacional y, al emplear muestra censal, participaron los mismos 100 colaboradores. La muestra está compuesta por diferentes grupos de personal, incluyendo médicos, enfermeros, personal administrativo y de marketing, todos ellos desempeñando funciones esenciales para el funcionamiento del centro odontológico.

La selección de estos grupos responde a la necesidad de evaluar cómo las distintas áreas del centro odontológico, desde la atención directa al paciente hasta el apoyo administrativo y de marketing, se ven influenciadas por la motivación laboral y cómo esto puede impactar en su desempeño.

#### **2.3.1. Población y Muestra de la investigación**

La población de la investigación fue de 100 trabajadores. Para esta investigación, se empleó una muestra censal, es decir la población es igual a la muestra (54). Por lo tanto, la muestra fue de 100 trabajadores.

##### ***Criterios de inclusión***

- Personal que labora en el Spa Odontológico Internacional con tiempo de servicio igual o mayor a 6 meses.
- Personal que aceptó voluntariamente participar en el estudio.

### ***Criterios de exclusión***

- Personal que se encuentren de vacaciones o con descanso médico.

## **3. Estrategia de recolección de datos**

### **3.1. Organización**

Antes de aplicar el instrumento, se coordinó:

- La autorización del administrador del centro odontológico para aplicar las encuestas al personal.
- El consentimiento informado y voluntario de los trabajadores de Spa Odontológico Internacional (véase Anexo 3).
- Charla informativa a todo el personal que será participe del llenado de los cuestionarios.

### **3.2. Recursos**

**Tabla 2** *Recursos de investigación*

| <b>Categoría</b>            | <b>Concepto</b>                        | <b>Costo (Soles)</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------|
| <b>Recursos Humanos</b>     | Asistente de investigación             | 1500                 |
|                             | Revisión y corrección                  | 1000                 |
| <b>Recursos</b>             | Impresiones y fotocopias               | 500                  |
|                             | Papelería                              | 250                  |
|                             | Producción y distribución de encuestas | 480                  |
|                             |                                        |                      |
| <b>Materiales</b>           | Software estadístico (SPSS)            | 1925                 |
|                             | Impresión y encuadernación final       | 100                  |
|                             | Acceso a bases de datos                | 500                  |
| <b>Recursos Financieros</b> | Transporte                             | 200                  |
|                             | Gastos imprevistos                     | 500                  |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Validez y confiabilidad

El **cuestionario de motivación laboral** se tomó del estudio de López e Ibarra, descrito en el artículo “Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE”. Este instrumento fue sometido a procesos de validación y ha sido utilizado en diversas investigaciones relacionadas con la motivación extrínseca. Este instrumento tiene una confiabilidad de 0.826 y se validó “a través de la validación de constructos (pruebas de contenido y de validez aparente), por investigador experto en el campo de las ciencias sociales” (6).

El **cuestionario de desempeño laboral** corresponde a la escala desarrollada y validada por Geraldo en el artículo “Validación de la escala de desempeño laboral individual en colaboradores peruanos”, publicado en la Revista de Investigación en Psicología (2022). Esta validación garantiza su pertinencia y confiabilidad en el ámbito laboral peruano, por lo que resulta adecuado para medir el rendimiento individual en este estudio. La validación por expertos incluyó la participación de cuatro jueces especializados en administración y psicología organizacional. Se empleó la V de Aiken obteniéndose un valor promedio de V de Aiken de 0.85, lo que respaldó la validez de contenido del instrumento (22). En cuanto a la confiabilidad, el Alfa de Cronbach y el coeficiente Omega de McDonald fueron superiores a 0.8, lo que indicó un nivel alto de consistencia interna en el instrumento (22).

### 3.4. Criterios para el manejo de resultados

**Procesamiento de datos:** Los datos recopilados fueron ingresados y organizados utilizando el software estadístico SPSS. Las respuestas fueron codificadas y categorizadas según las variables e indicadores previamente establecidas para su análisis.

**Análisis estadístico:** Se realizó el análisis descriptivo para caracterizar a la muestra y se empleó pruebas estadísticas correlacionales (como Pearson o Spearman) para determinar la relación.

**Interpretación de resultados:** Los resultados obtenidos se interpretaron a la luz de los objetivos planteados. Las relaciones identificadas entre las variables se discutieron en el contexto de las teorías, considerando la aplicabilidad de estos hallazgos al Spa Odontológico Internacional.

**Presentación de resultados:** Los resultados fueron presentados en tablas y gráficos para facilitar la visualización de los datos.



## CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 1. Análisis Descriptivo

#### 1.1. Características demográficas

**Tabla 3** Características demográficas

| Característica    | Detalle             | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|---------------------|------------|------------|
|                   | Masculino           | 28         | 28%        |
|                   | Femenino            | 72         | 72%        |
| Edad              | 20 a 25 años        | 24         | 24%        |
|                   | 26 a 30 años        | 25         | 25%        |
|                   | 31 a 35 años        | 18         | 18%        |
|                   | 36 a 40 años        | 17         | 17%        |
|                   | 41 a 45 años        | 16         | 16%        |
| Tiempo de trabajo | Menos de 1 año      | 25         | 25%        |
|                   | 1 año a 5 años      | 60         | 60%        |
|                   | 5 años a 10 años    | 10         | 10%        |
|                   | Más de 10 años      | 4          | 4%         |
| Área de trabajo   | Asistencial         | 35         | 35%        |
|                   | Marketing           | 3          | 3%         |
|                   | Administrativo      | 10         | 10%        |
|                   | Odontología         | 33         | 33%        |
|                   | Relaciones publicas | 3          | 3%         |
|                   | Limpieza            | 3          | 3%         |
|                   | Recepción           | 5          | 5%         |
|                   | Recursos humanos    | 3          | 3%         |
|                   | Publicidad          | 3          | 3%         |
|                   | Contabilidad        | 2          | 2%         |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### **Interpretación:**

En la tabla 2, se observa las características demográficas y laborales de los 100 trabajadores encuestados del Spa Odontológico Internacional de Arequipa.

- En cuanto al género, se observa un claro predominio femenino, con un 72 % de mujeres frente a un 28 % de hombres, lo que refleja que la plantilla laboral está compuesta mayoritariamente por trabajadoras.
- Respecto a la edad, la mayoría del personal se encuentra en un rango joven-adulto: el 49 % tiene entre 20 y 30 años (24 % entre 20–25 y 25 % entre 26–30), mientras que el 51 % restante se distribuye entre 31 y 45 años. Esto indica una fuerza laboral relativamente joven, con un equilibrio entre trabajadores que inician su trayectoria profesional y otros con mayor madurez laboral.
- En cuanto al tiempo de trabajo, la mayor proporción (60 %) tiene entre 1 y 5 años de permanencia en la institución, lo que sugiere estabilidad moderada y experiencia acumulada en el entorno odontológico. Un 25 % tiene menos de un año, lo que evidencia la presencia de personal nuevo, y solo un 14 % supera los cinco años, mostrando una menor proporción de trabajadores con larga permanencia.
- Finalmente, en relación con el área de trabajo, las más representativas son el área asistencial (35 %) y odontología (33 %), lo cual coincide con la naturaleza del servicio de salud que brinda la institución. Las demás áreas administrativas, de apoyo y promoción (marketing, recursos humanos, limpieza, recepción, publicidad, contabilidad, relaciones públicas) presentan porcentajes menores (entre 2 % y 10 %), reflejando una estructura organizativa centrada principalmente en la atención clínica y asistencial al paciente.

## 1.2. Motivación Laboral

**Tabla 4** *Variable Motivación Laboral*

| Nivel            | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Motivación baja  | 1          | 1.0%       |
| Motivación media | 22         | 22.0%      |
| Motivación alta  | 77         | 77.0%      |
| Total            | 100        | 100.0%     |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

### **Interpretación:**

En la tabla 4 y figura 1, se observa:

#### **a) Alta Motivación Laboral (77%)**

La mayoría de los encuestados tiene una motivación alta quienes perciben de manera positiva los factores motivacionales en su ambiente laboral. Entre los aspectos que pueden contribuir a esta alta motivación se encuentran:

- Reconocimiento del esfuerzo: Los empleados se sienten valorados por sus superiores y compañeros de trabajo, lo que refuerza su compromiso.
- Seguridad y estabilidad laboral: La percepción de estabilidad en el puesto de trabajo actúa como un incentivo para el rendimiento.
- Condiciones laborales adecuadas: Factores como un ambiente de trabajo confortable, buen mobiliario y distribución del espacio influyen positivamente en la motivación.
- Remuneración y beneficios: La compensación económica, la puntualidad en los pagos y la percepción de justicia salarial son elementos clave en la satisfacción laboral.

El predominio de este nivel sugiere que la organización ha logrado implementar estrategias eficaces para fomentar la motivación laboral. Sin embargo, no se debe

descuidar este aspecto, ya que mantener un ambiente positivo requiere un esfuerzo continuo.

#### **b) Motivación Media (22%)**

Un 22% de los encuestados se encuentra en el nivel de motivación media, lo que indica una percepción neutral sobre los factores motivacionales en el entorno laboral. Este grupo no presenta una insatisfacción significativa, pero tampoco muestra un alto nivel de compromiso con la organización. Entre las posibles razones detrás de este nivel de motivación se encuentran:

- Falta de reconocimiento continuo: Aunque los empleados pueden recibir cierto grado de valoración, es posible que no sea suficiente o constante.
- Pocas oportunidades de desarrollo: La falta de programas de capacitación o posibilidades de crecimiento dentro de la organización podría generar una actitud neutral hacia el trabajo.
- Dudas sobre la estabilidad laboral: La incertidumbre respecto al futuro dentro de la empresa podría impactar en la motivación de algunos empleados.
- Condiciones laborales mejorables: Aunque los aspectos físicos y ambientales pueden ser adecuados, existen oportunidades para optimizarlos y hacerlos más satisfactorios para todos los trabajadores.

Este grupo representa un segmento importante de la fuerza laboral, por lo que se recomienda identificar los factores específicos que podrían estar limitando su motivación y desarrollar estrategias para fortalecer su compromiso.

#### **c) Baja Motivación Laboral (1%)**

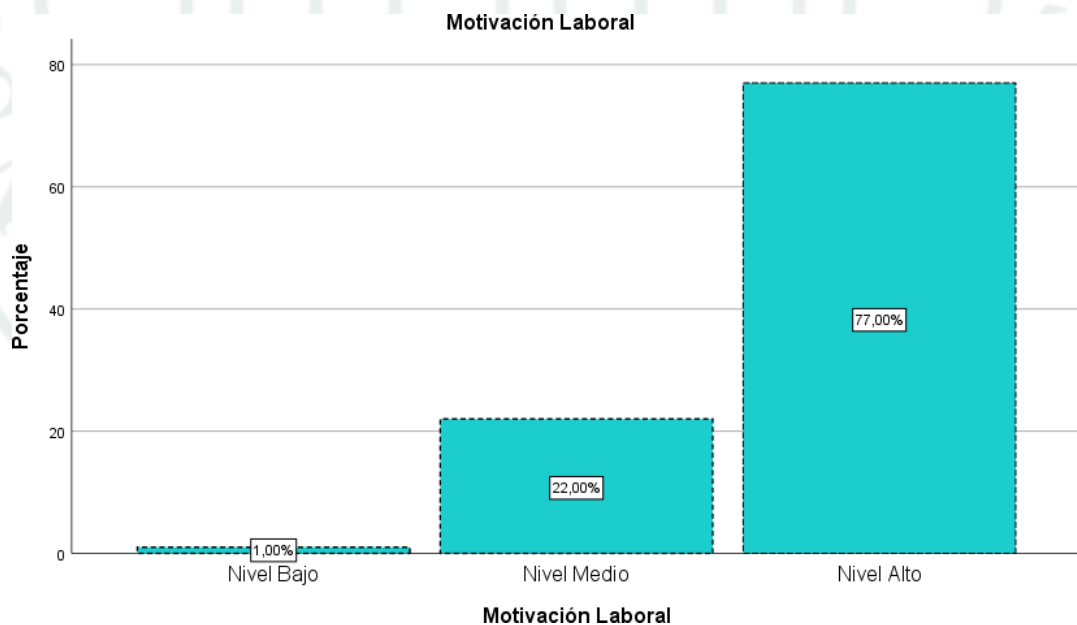
Un pequeño porcentaje de la muestra presenta un nivel bajo de motivación laboral. Aunque esta proporción es mínima, su existencia indica que hay trabajadores que

podrían estar experimentando dificultades en su entorno laboral. Algunas de las causas más comunes de baja motivación pueden ser:

- Falta de reconocimiento y apoyo: El trabajador puede percibir que su esfuerzo no es valorado ni recompensado.
- Problemas con la remuneración: Un sueldo percibido como insuficiente o la falta de incentivos puede generar insatisfacción.
- Ambiente laboral poco favorable: Factores como conflictos internos, estrés laboral o falta de recursos pueden afectar la motivación.
- Escasas oportunidades de crecimiento: Si el trabajador no visualiza un futuro claro dentro de la organización, su nivel de compromiso puede disminuir.

Aunque este porcentaje es bajo, se recomienda analizar en mayor profundidad la situación de este trabajador, ya que un nivel de motivación tan bajo puede influir en su desempeño e incluso en la dinámica del equipo de trabajo.

**Figura 1** Variable Motivación Laboral



Fuente: Elaborado en SPSS 25

### 1.2.1. Motivación extrínseca

**Tabla 5** *Dimensión Motivación Extrínseca*

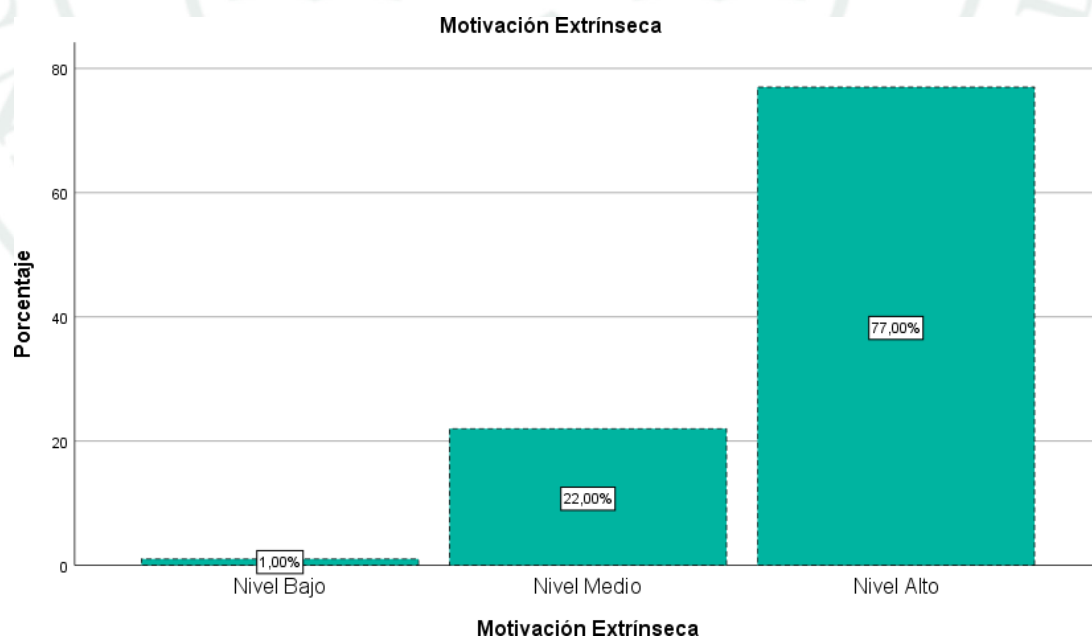
| Nivel            | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Motivación baja  | 1          | 1.0%       |
| Motivación media | 22         | 22.0%      |
| Motivación alta  | 77         | 77.0%      |
| Total            | 100        | 100.0%     |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### **Interpretación:**

La Tabla 5 muestra que la mayoría de los trabajadores presenta un alto nivel de motivación extrínseca (77%), seguido de un nivel medio (22%) y solo un 1% con nivel bajo. Esto indica que los empleados se sienten fuertemente impulsados por factores externos, como el reconocimiento, las recompensas económicas o las condiciones laborales, lo que refleja una percepción positiva de los incentivos ofrecidos por la institución.

**Figura 2** *Dimensión Motivación Extrínseca*



Fuente: Elaborado en SPSS 25

### 1.3. Desempeño Laboral

**Tabla 6** *Variable Desempeño Laboral*

| Nivel           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Desempeño bajo  | 0          | 0.0%       |
| Desempeño Medio | 87         | 87.0%      |
| Desempeño Alto  | 13         | 13.0%      |
| Total           | 100        | 100.0%     |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### **Interpretación:**

En la tabla 6 y figura 3, se observa:

##### **a) Desempeño Bajo (0.0%)**

No se registraron trabajadores en esta categoría, lo que indica que ningún colaborador ha mostrado un desempeño deficiente. Esto sugiere que los empleados cumplen con un nivel mínimo aceptable de rendimiento.

##### **b) Desempeño Medio (87%)**

La mayoría de los trabajadores evaluados (87%) se encuentran en este nivel, lo que indica que el rendimiento general es adecuado, pero no óptimo. Los trabajadores en esta categoría cumplen con sus funciones, pero es posible que su desempeño pueda mejorar con estrategias adecuadas de capacitación, motivación y liderazgo.

Este hallazgo es relevante porque indica la existencia de un margen de mejora. Factores como la gestión del tiempo, la toma de iniciativa y la creatividad pueden ser áreas en las que estos empleados necesiten más apoyo para elevar su rendimiento.

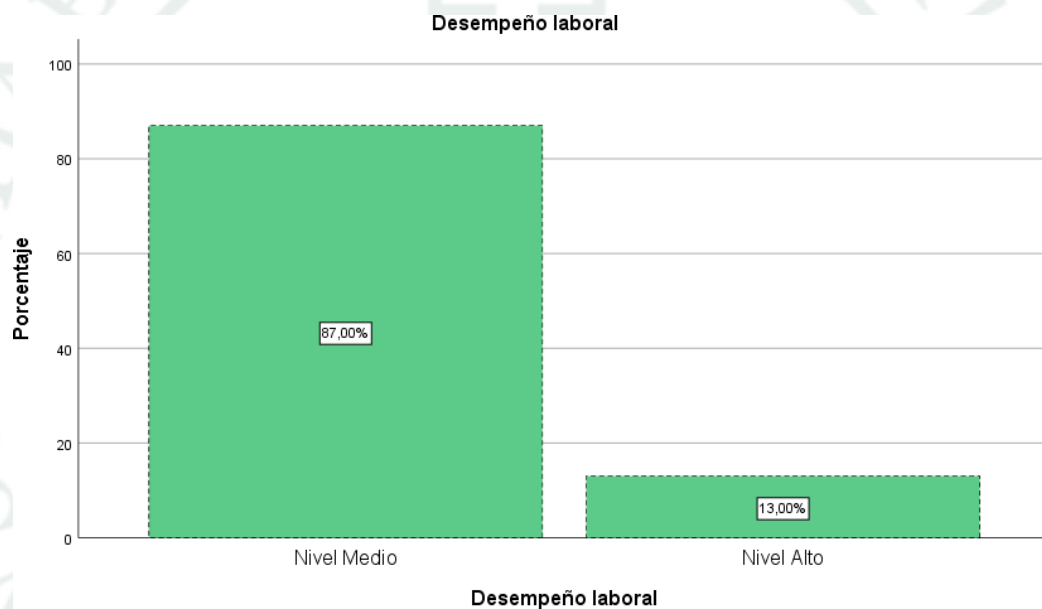
##### **c) Desempeño Alto (13%)**

Un grupo de 13 trabajadores (13%) alcanzó un nivel de desempeño alto, lo que indica que este porcentaje demuestra una alta eficiencia y compromiso laboral. Este grupo se distingue por su capacidad para:

- Organizar su trabajo de manera efectiva.
- Gestionar su tiempo adecuadamente.
- Demostrar iniciativa en nuevas tareas.
- Actualizar sus conocimientos y buscar soluciones creativas.

Estos empleados representan un segmento clave dentro de la organización, ya que pueden servir como modelo para implementar estrategias de mejora en el resto del equipo.

**Figura 3** *Variable Desempeño Laboral*



Fuente: Elaborado en SPSS 25

### 1.3.1. Desempeño de la tarea

**Tabla 7** Dimensión Desempeño de la tarea

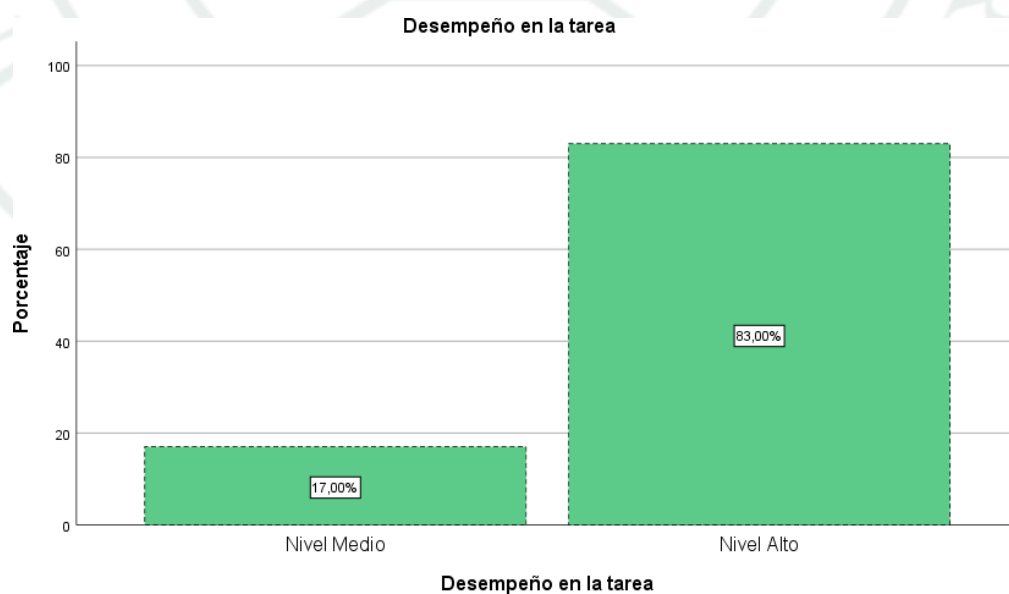
| Nivel           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Desempeño bajo  | 0          | 0.0%       |
| Desempeño Medio | 17         | 17.0%      |
| Desempeño Alto  | 83         | 83.0%      |
| Total           | 100        | 100.0%     |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### Interpretación:

En la tabla 7 y figura 4, se observa ausencia de desempeño bajo (0%), un segmento de desempeño medio (17%) que revela cumplimiento aceptable con oportunidades de mejora en eficiencia, priorización y proactividad y un predominio de alto desempeño (83%) caracterizado por buena planificación, gestión del tiempo y compromiso con la calidad; en conjunto, sugiere un entorno laboral adecuado y productivo, donde conviene focalizar estrategias de desarrollo para convertir parte del grupo medio en alto desempeño.

**Figura 4** Dimensión Desempeño de la tarea



Fuente: Elaborado en SPSS 25

### 1.3.2. Desempeño contextual

**Tabla 8** *Dimensión Desempeño contextual*

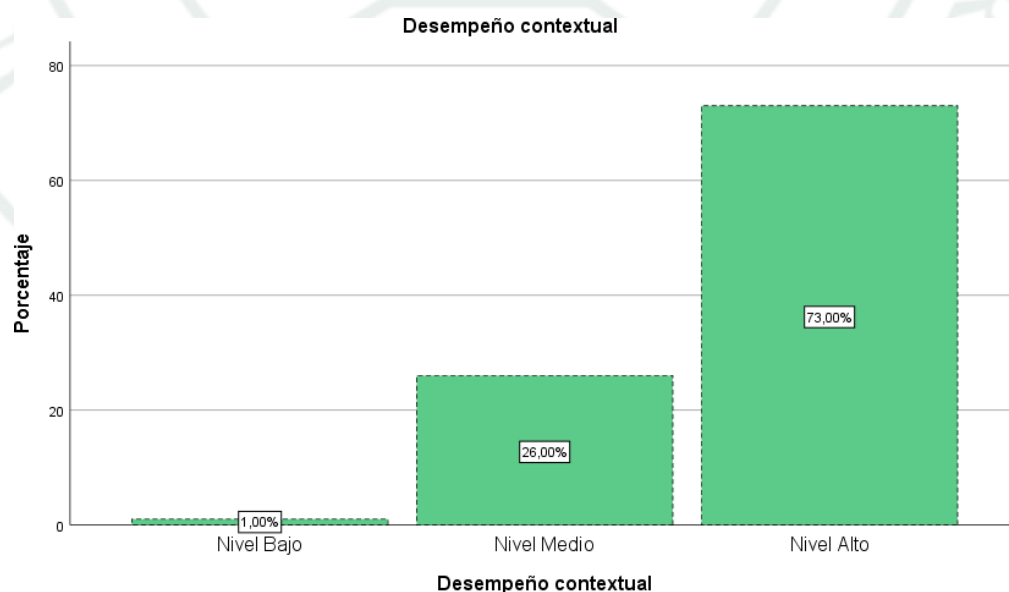
| Nivel           | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Desempeño bajo  | 1          | 1.0%       |
| Desempeño Medio | 26         | 26.0%      |
| Desempeño Alto  | 73         | 73.0%      |
| Total           | 100        | 100.0      |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### **Interpretación:**

En la tabla 8 y figura 5, se observa un panorama muy favorable: 73% del personal alcanza un desempeño alto, evidenciando proactividad, cooperación, compromiso y adaptación; 26% se ubica en nivel medio, cumpliendo en lo esencial pero con margen para fortalecer iniciativa, apoyo al equipo y participación; y solo 1% presenta desempeño bajo, caso que conviene revisar de forma individual; en conjunto, el clima organizacional es positivo y ofrece una base sólida para que el grupo medio avance hacia el alto desempeño aprovechando el efecto modelo de los más destacados.

**Figura 5** *Dimensión Desempeño contextual*



Fuente: Elaborado en SPSS 25

### 1.3.3. Conducta laboral contraproducente

**Tabla 9** Dimensión Conducta laboral contraproducente

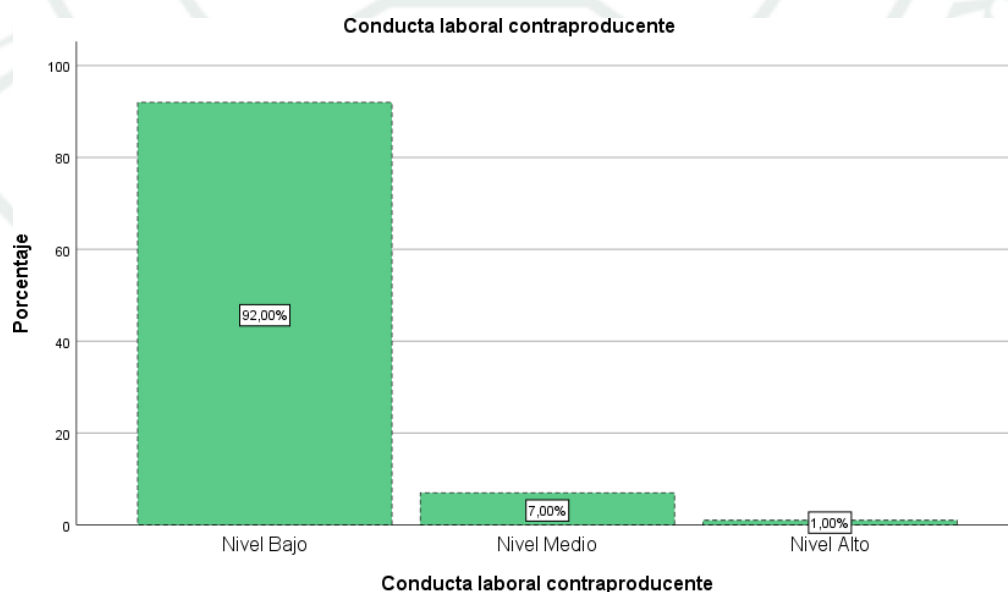
| Nivel                                 | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Bajo comportamiento contraproducente  | 92         | 92.0%      |
| Medio comportamiento contraproducente | 7          | 7.0%       |
| Alto comportamiento contraproducente  | 1          | 1.0%       |
| Total                                 | 100        | 100.0%     |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### Interpretación:

En la tabla 9 y figura 6, se observa que esta dimensión revela resultados positivos, ya que el 92% de los empleados presenta un nivel bajo, lo que refleja un entorno laboral armonioso, ético y comprometido con la organización. Un 7% muestra un nivel medio, indicando la necesidad de monitorear y atender oportunamente posibles focos de insatisfacción o conflictos interpersonales. Solo un 1% evidencia un nivel alto de conducta contraproducente, lo cual, aunque no alarmante, requiere intervención inmediata para evitar que su comportamiento afecte la moral y el desempeño grupal.

**Figura 6** Dimensión Conducta laboral contraproducente



Fuente: Elaborado en SPSS 25

## 2. Análisis Inferencial

### 2.1. Prueba de normalidad

Con el objetivo de determinar la distribución de los datos en las dimensiones que fueron evaluadas, se aplicó el test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, por cuanto la muestra estuvo dada por 100 participantes. Esta prueba estadística sirve para verificar si las variables siguen una distribución normal, aspecto que resulta necesario para elegir el tipo de análisis estadístico más adecuado.

- Si el valor  $p$  (Sig.)  $> 0.05$ , los datos siguen una distribución normal.
- Si el valor  $p$  (Sig.)  $\leq 0.05$ , los datos no siguen una distribución normal (se rechaza la hipótesis de normalidad).

**Tabla 10** *Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

| Variable y Dimensión              | Estadístico | gl  | Sig. |
|-----------------------------------|-------------|-----|------|
| Desempeño Laboral                 | .081        | 100 | .104 |
| Desempeño de la tarea             | .123        | 100 | .001 |
| Desempeño contextual              | .110        | 100 | .005 |
| Conducta laboral contraproducente | .130        | 100 | .000 |
| Motivación Laboral                | .082        | 100 | .092 |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

#### **Interpretación:**

En la tabla 10, los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov muestran que las variables Desempeño Laboral ( $p = .104$ ) y Motivación Laboral ( $p = .092$ ) presentan una distribución normal, al superar el umbral de significancia de 0.05; por lo tanto, para analizar la relación entre ambas, se utilizó correlación de Pearson.

En contraste, las dimensiones Desempeño de la tarea ( $p = .001$ ), Desempeño contextual ( $p = .005$ ) y Conducta laboral contraproducente ( $p = .000$ ) no siguen una distribución

normal. Por lo tanto, para analizar la relación entre estas dimensiones y la variable motivación laboral se utilizó la correlación de Spearman.

## 2.2. Resultados de Hipótesis general

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024. Para evaluar esta relación, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 11** *Correlación entre Motivación Laboral y Desempeño Laboral*

|         |                            | Desempeño Laboral |
|---------|----------------------------|-------------------|
| Laboral | Coeficiente de correlación | -.015             |
|         | Sig. (bilateral)           | .886              |
|         | N                          | 100               |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

En la Tabla 11, se observa que el coeficiente de correlación entre Motivación Laboral y Desempeño Laboral es de -0.015, lo que indica una relación negativa y débil. Además, el valor de significancia bilateral es 0.886 lo que significa que la correlación observada no es estadísticamente significativa.

La hipótesis planteada suponía que un entorno de trabajo que fomente la motivación laboral debería estar positivamente relacionado con el desempeño del personal. Sin embargo, los resultados obtenidos no respaldan esta hipótesis, ya que no se encontró una correlación significativa entre ambas variables en la muestra analizada.

## 2.3. Relación entre motivación laboral y desempeño de la tarea

Para analizar la relación entre Motivación Laboral y Desempeño de la Tarea, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

**Tabla 12** *Correlación entre motivación laboral y desempeño de la tarea*

|         |                             | Desempeño de la tarea |
|---------|-----------------------------|-----------------------|
| Laboral | Coefficiente de correlación | .146                  |
|         | Sig. (bilateral)            | .147                  |
|         | N                           | 100                   |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

La tabla 12 presenta el resultado de que el coeficiente de correlación entre las variables Motivación Laboral y Desempeño de la Tarea es 0.146, lo que refiere una correlación positiva y baja. El valor de significación bilateral de  $p = 0.147$  es mayor en relación con el valor umbral de 0.05, lo que indica que la correlación no es estadísticamente significativa.

#### 2.4. Relación entre motivación laboral y desempeño contextual

Para analizar la relación entre Motivación Laboral y Desempeño Contextual, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

**Tabla 13** *Correlación entre motivación laboral y desempeño contextual*

|         |                             | Desempeño contextual |
|---------|-----------------------------|----------------------|
| Laboral | Coefficiente de correlación | .054                 |
|         | Sig. (bilateral)            | .592                 |
|         | N                           | 100                  |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

En la tabla 13, se observa que el coeficiente de correlación obtenido es 0.054, lo que indica que la relación es prácticamente inexistente ya que es muy débil (cercano a 0). Además, el valor de significancia bilateral es 0.592, un valor superior al umbral de 0.05, lo que significa que la correlación no es estadísticamente significativa. Esto indica que la relación observada no refleja un patrón consistente en la población estudiada.

## 2.5. Relación entre motivación laboral y conducta laboral contraproducente

Para evaluar la relación entre Motivación Laboral y Conducta Laboral Contraproducente, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman.

**Tabla 14** *Correlación entre motivación laboral y conducta laboral contraproducente*

|                       |                            | Conducta laboral<br>contraproducente |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| Motivación<br>Laboral | Coeficiente de correlación | -.159                                |
|                       | Sig. (bilateral)           | .114                                 |
|                       | N                          | 100                                  |

Fuente: Elaborado en SPSS 25

En la tabla 14, se observa que el coeficiente de correlación es de -0.206 indicando que existe una correlación negativa débil entre Motivación Laboral y Conducta Laboral Contraproducente. Además, el valor de significancia bilateral es 0.114 es mayor que el umbral de 0.05 lo que indica que la relación no es estadísticamente significativa. Esto significa que se puede afirmar a que la relación observada puede involucrar otros factores.

### 3. Discusión

La presente investigación tuvo como propósito examinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal que labora en el Spa Odontológico Internacional de Arequipa, durante el año 2024. Los hallazgos indican que no existe una asociación significativa entre ambas variables, ni tampoco con sus dimensiones específicas: desempeño de la tarea, desempeño contextual y conducta laboral contraproducente. Estos resultados cuestionan los enfoques clásicos que consideran la motivación como un componente esencial del rendimiento laboral, y abren la posibilidad de que otros factores estén influyendo en la dinámica del desempeño dentro de este entorno específico.

En lo que se refiere a la relación de motivación y desempeño, el análisis indica la existencia de una correlación igual a  $-0.015$ , que es suficiente para determinar que no existen relaciones significativas entre ambas variables. Este resultado contrasta con el que presentan Eiamlaki et al. (36) y Wang et al. (38), quienes indicaron que la motivación intrínseca tenía efectos sostenidos y positivos en el desempeño, en mientras que la motivación extrínseca mostraba efectos más limitados y temporales. De esta forma, la correlación no significativa en el contexto del Spa Odontológico Internacional sugiere que elementos como el tipo de liderazgo, la carga de trabajo distribuida o las normas culturales de la institución están influyendo con mayor intensidad en el desempeño que la motivación. Con respecto al desempeño de la tarea, se identificó una correlación positiva, pero poco relevante entre motivación y esta dimensión concreta ( $0.146$ ). Este hallazgo es contrario a lo evidenciado por Argyropoulou et al. (41), quienes situaban a la motivación como un condicionante del desempeño, especialmente en términos de su potencialidad al poder facilitar el desarrollo de la autonomía y de la creatividad. Otros estudios no obstante identifican la influencia de variables de tipo organizacional como el nivel de apoyo que concede la organización o la existencia de claridad en los objetivos de trabajo (39) como

determinantes de la relación motivación-papel de trabajo. En el caso del trabajo del SPA Odontológico, el grado de formación técnica y la experiencia de los trabajadores podrían estar siendo más importantes en la realización óptima de las tareas, lo que podría dar cuenta del porqué el desempeño no se ve alterado por la motivación.

La correlación entre el desempeño contextual y la motivación laboral fue prácticamente inexistente (0.054), lo cual se opone a abordajes en los que la alta motivación se relaciona con una mayor disposición para colaborar, asumir responsabilidades o mantener actitudes proactivas (37). Sin embargo, se plantea también que el desempeño contextual podría no variar mucho en función de la individualidad en la motivación, sino que dependerá más de las variables estructurales que del hecho de la motivación en sí mismo (44). En este sentido, el Spa Odontológico Internacional, en el que todo está protocolizado, con los papeles estructurados, puede llevar a que las conductas que remiten al desempeño contextual estén más previamente establecidas, y que en consecuencia estén menos influenciadas por la motivación personal.

Con respecto a la conducta laboral contraproducente, se halló una débil correlación negativa (-0.159) con la motivación, lo que sugiere que cuando los trabajadores tienen motivación, lo más probable es que aparezca una casa menor en conductas que deterioren el entorno laboral, aunque no alcancen el nivel de significatividad estadística. Este resultado está relacionado con lo que mencionan Lachuma y Delgado (46), quienes afirman que la motivación puede atenuar las conductas contraproducentes. Sin embargo, otros autores como Sverke et al. (8) consideran que variables como la inseguridad laboral o la falta de reconocimiento pueden ser más relevantes (o determinar factores de riesgo) en la aparición de estas conductas, que la motivación en sí. En este sentido, en el Spa Odontológico Internacional sería conveniente el análisis de variables como la percepción

de justicia organizacional y la satisfacción para entender mejor el comportamiento de los colaboradores.

En conclusión, los resultados de esta investigación hacen dudar de la idea de que la motivación en el trabajo, por sí sola, sería un aspecto clave que mejora el rendimiento en todos los contextos posibles. A pesar de que muchos estudios han puesto de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre las dos variables estudiadas, en este caso concreto del Spa Odontológico Internacional, no se manifiesta dicha relación. Este hecho podría hacer pensar que otras condiciones contextuales o estructurales pudiesen estar interviniendo en la relación, por lo que, dada la realidad del propio servicio de salud y el tipo de investigación, las futuras investigaciones deberían introducir nuevas variables y perspectivas que hagan posible un entendimiento más abarcador y más profundo sobre el rendimiento en el trabajo en contextos de salud especializados.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Se analizó la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024. Los resultados obtenidos indican que no hay una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral en el personal del Spa Odontológico Internacional de Arequipa durante el año 2024. La correlación encontrada ( $r=-0.015$ ,  $p= 0.886$ ) indica que la motivación, tal como se ha evaluado en este estudio, no es un factor determinante en el desempeño del personal de dicha organización.

### SEGUNDA

Se determinó la relación entre la motivación laboral y el desempeño de la tarea del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024. Los resultados indican que la relación entre Motivación Laboral y Desempeño de la Tarea es positiva pero débil ( $\rho=0.146$ ) y no significativa ( $p = 0.147$ ). Esto implica que, aunque los datos sugieren una ligera tendencia a que mayor motivación se asocie con mejor desempeño en la tarea, la evidencia estadística no es lo suficientemente fuerte para confirmar esta relación en el contexto del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024.

### TERCERA

Se determinó la relación entre la motivación laboral y el desempeño contextual del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024. Los resultados de la correlación entre Motivación Laboral y Desempeño Contextual ( $\rho=0.054$ ,  $p = 0.592$ ) indican una relación nula y no significativa entre ambas variables en la muestra analizada. Esto sugiere que la motivación del personal no influye directamente en su disposición para colaborar, asumir responsabilidades adicionales o participar activamente en la organización.

#### CUARTA

Se determinó la relación entre la motivación laboral y la conducta laboral contraproducente del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024. Los resultados de la correlación entre Motivación Laboral y Conducta Laboral Contraproducente ( $\rho = -0.159$ ,  $p = 0.114$ ) indican que existe una relación negativa débil, pero no significativa, entre ambas variables. Esto significa que, aunque los datos sugieren que un mayor nivel de motivación podría estar asociado con una menor incidencia de conductas contraproducentes, la evidencia estadística no es suficiente para confirmar esta relación.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia del Spa Odontológico Internacional complementar el análisis del desempeño laboral considerando otras variables que puedan influir significativamente en el rendimiento del personal, como el liderazgo, el clima organizacional, la capacitación y la carga laboral, a fin de identificar los factores que realmente impactan en el desempeño del personal.
2. Se recomienda a los investigadores futuros implementar modelos de regresión que permitan identificar posibles factores moderadores o mediadores entre la motivación laboral y el desempeño de la tarea, explorando si variables como la experiencia, la autonomía en el trabajo o la percepción de reconocimiento influyen en esta relación.
3. Se recomienda al área de recursos humanos diseñar estrategias organizacionales que fomenten el desempeño contextual, tales como programas de incentivos no monetarios, iniciativas de integración laboral y planes de desarrollo profesional, para fortalecer la colaboración, la iniciativa y el compromiso del personal dentro de la organización.
4. Se sugiere a la dirección en general y al área de bienestar laboral examinar con más cariño los factores relacionados con la conducta laboral contraproducente, como el estrés en el trabajo, la satisfacción con las condiciones del trabajo, la percepción de la equidad en la organización, etc., para prevenir y ayudar a la reducción de la conducta laboral contraproducente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Ryan R, Deci E. Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. United Kingdom: Guilford Publications; 2018. 756 p.
2. Sun L, Bunchapattanasakda C. Employee Engagement: A Literature Review. International Journal of Human Resource Studies [Internet]. 2019 Jan 3 [cited 2024 Oct 22];9(1):63–80. Available from: <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/14167>
3. Newman A, Schwarz G, Cooper B, Sendjaya S. How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. Journal of Business Ethics [Internet]. 2017 Sep 1 [cited 2024 Oct 22];145(1):49–62. Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2827-6>
4. Reyaz S. The Influence of Leadership Styles on Employee Motivation and Job Satisfaction. International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM) [Internet]. 2024 Mar 18 [cited 2024 Oct 22];2(03):339–44. Available from: <https://goldncloudpublications.com/index.php/irjaem/article/view/65>
5. Guido J, Carbonell Z, Pérez N, Alva M. Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía [Internet]. 2024 [cited 2024 Oct 27];9:228–37. Available from: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30882024000300228&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882024000300228&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
6. López O, Ibarra M. Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. Vinculatégica EFAN [Internet]. 2019 Jul 31 [cited 2024 Oct 21];5(2):1238–51. Available from: <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/739>

7. Armas D. Motivación y desempeño laboral del personal del Ministerio Público de Cajabamba, 2020 [Tesis de Maestría]. [Lima]: Universidad de San Martín de Porres; 2021.
8. Sverke M, Låstad L, Hellgren J, Richter A, Näswall K. A meta-analysis of job insecurity and employee performance: testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. Vol. 16, International Journal of Environmental Research and Public Health. 2019.
9. Castillo E. Comunicación efectiva y motivación laboral en los colaboradores del área de producción de una empresa Agroindustrial, La Libertad - 2022 [Tesis de Maestría]. [Trujillo]: Universidad Cesar Vallejo; 2022.
10. Sanchez A. Motivación y productividad laboral en colaboradores de un organismo público adscrito a un ministerio del estado peruano, periodo 2023 [Tesis de Maestría]. [Lima]: Universidad Cesar Vallejo; 2023.
11. Retamozo E, Ortega K. La motivación y desempeño laboral en trabajadores de la Dirección General de Trabajo del MTPE 2023 [Internet] [Tesis de Licenciatura]. Universidad Tecnológica del Perú; 2023 [cited 2024 Nov 11]. Available from: <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/9155>
12. Pashanasi B, Gárate J, Palomino G. Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. Comuni@cción [Internet]. 2021 Sep 15 [cited 2024 Nov 11];12(3):163–74. Available from: [http://rg.peorg.peorg.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682021000300163&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://rg.peorg.peorg.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000300163&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
13. Mujica R, Guzmán M. El sistema de incentivos y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Real Plaza Cusco - 2019 [Tesis de Bachiller]. [Cusco]: Universidad Continental; 2021.

14. Mendez H. Relación entre los incentivos laborales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ISEG Perú S.A.C., Lima – 2022 [Internet] [Tesis de Licenciatura]. Universidad Privada del Norte. [Lima]: Universidad Privada del Norte; 2023 [cited 2024 Nov 11]. Available from: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35287>
15. Sabastizagal I, Astete J, Benavides F. Condiciones de trabajo, seguridad y salud en la población económicamente activa y ocupada en áreas urbanas del Perú. Rev Peru Med Exp Salud Publica [Internet]. 2020 [cited 2024 Nov 11];37(1):32–41. Available from: [http://rg.peorg.peorg.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-46342020000100032&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://rg.peorg.peorg.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342020000100032&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
16. Giovannone P. La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Un estudio empírico [Internet] [Tesis de Maestría]. [Argentina]: Universidad Nacional de La Plata; 2012 [cited 2024 Oct 23]. Available from: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>
17. Huamani D. Factores psicosociales de riesgo y motivación laboral en los colaboradores de la empresa Perú Data, 2020. 2021;
18. Cieza E. Plan de motivación según la teoría de herzberg para el desempeño laboral de docentes Universidad Nacional Autónoma de chota Cajamarca [Tesis Doctoral]. [Chiclayo]: Universidad Cesar Vallejo; 2022.
19. Dominguez A. Aplicación de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom para el análisis de la motivación laboral [Internet]. G. Balint, Antala B, Carty C, Mabieme JMA, Amar IB, Kaplanova A, editors. Vol. 7, Uniwersytet śląski. [Las Palmas]: Universidad de las Palmas de Gran Canaria; 2017 [cited 2024 Oct 23]. Available from: <https://accedacris.ulpgc.es/jspui/handle/10553/93535>

20. Pérez J. Características motivacionales basada en la teoría de VROOM y el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de Puerto Bermúdez, Oxapampa [Tesis de Licenciatura]. [Tingo María]: Universidad Nacional Agraria de la Selva; 2020.
21. García J, Marín J, Vidal P. Teoría de las expectativas de Vroom [Internet] [Objeto de Aprendizaje]. [Valencia]: Universitat Politècnica de València; 2015 [cited 2024 Oct 23]. Available from: <https://riunet.upv.es/handle/10251/53122>
22. Geraldo L. Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. Revista de Investigación en Psicología [Internet]. 2022 Jun 30 [cited 2024 Oct 23];25(1):63–81. Available from: [http://rg.peorg.peorg.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-74752022000100063&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://rg.peorg.peorg.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752022000100063&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
23. Koopmans L, Bernaards C, Hildebrandt V, De Vet H, Van Der Beek A. Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. Work. 2014 Jan 1;48(2):229–38.
24. Ollarves Y. Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior. Investigación y Postgrado [Internet]. 2006 [cited 2024 Oct 27];21(1):125–51. Available from: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
25. Hebles M, Yániz C. Variables asociadas al rendimiento exitoso de los equipos de trabajo del curso Gestión de Equipos. Un estudio desde la perspectiva de los estudiantes. Revista iberoamericana de educación superior [Internet]. 2020 Feb 1 [cited 2024 Nov 11];11(30):22–40. Available from: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-28722020000100022&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722020000100022&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

26. Koopmans L. Measuring individual work performance [Tesis Doctoral]. [Amsterdam]: Vrije Universiteit; 2014.
27. Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. Condiciones institucionales y trabajo colaborativo entre docentes. Estudio exploratorio en educación básica y media superior. Informe ejecutivo. Perfiles educativos [Internet]. 2023 [cited 2024 Nov 11];45(182):194–216. Available from: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982023000400194&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982023000400194&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
28. Salessi S, Omar A. Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. Rev Argent Cienc Comport [Internet]. 2017 Dec 30 [cited 2024 Nov 11];9(3):82–103. Available from: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/racc/article/view/17800>
29. Vreede C. Shiftbase. 2024 [cited 2024 Nov 11]. Cómo reducir el ausentismo laboral en tu empresa. Available from: <https://www.shiftbase.com/es/glosario/ausentismo>
30. Carvajal E. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral [Internet] [Trabajo para Convenio académico con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá)]. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; 2021 [cited 2024 Nov 11]. Available from: <http://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2202>
31. Treviño B, García H. An Employee Competency Development Maturity Model for Industry 4.0 Adoption. Sustainability [Internet]. 2023 Jul 21 [cited 2024 Oct 24];15(14):1. Available from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/14/11371/htm>
32. McCartney S, Murphy C, McCarthy J. 21st Century HR: A Competency Model for the Emerging Role of HR Analysts. Personnel Review [Internet]. 2020 Jul 29 [cited 2024 Oct 24];50(6):1495–513. Available from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2020.11928abstract>

33. Yerovi V. Evaluación 360 grados y su efecto, análisis comparativo pre y post pandemia Covid -19 en una clínica privada, Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador. RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA [Internet]. 2024 Apr 13 [cited 2024 Oct 27];14(1):18–27. Available from: <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/896>
34. Correa D, Gonzalez C. Uso de la evaluación en 360 grados para medir competencias en residentes de programas de postítulo de especialidades médicas.: Use of the 360-degrees assessment tool to assess competencies in residents of postgraduate programs of medical specialties: A literature review. ARS MEDICA Revista de Ciencias Médicas [Internet]. 2020 Mar 26 [cited 2024 Oct 27];45(1):26–31. Available from: <https://www.arsmedica.cl/index.php/MED/article/view/1562>
35. Barba M. Efectos de la autoevaluación y de la evaluación 360° en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Journal of Management and Business Education, ISSN-e 2605-1044, Vol 1, N° 3, 2018, págs 226-239 [Internet]. 2018 [cited 2024 Oct 27];1(3):226–39. Available from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7289550&info=resumen&idioma=ENG>
36. Elamalki D, Kaddar A, Beniich N. Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. Future Business Journal [Internet]. 2024 May 23 [cited 2024 Oct 21];10(1):1–15. Available from: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-024-00342-4>
37. Çivilidağ A, Durmaz Ş. Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. Front Psychol. 2024 Jul 4;15:1398309.
38. Wang N, Luan Y, Ma R. Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. Humanities and Social

- Sciences Communications 2024 11:1 [Internet]. 2024 May 9 [cited 2024 Oct 21];11(1):1–10. Available from: <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03038-w>
39. Al-Ansi AM, Jaboob M, Awain AMSB. Examining the Mediating Role of Job Satisfaction between Motivation, Organizational Culture, and Employee Performance in Higher Education: A Case Study in the Arab Region. *Education Science and Management*. 2023 Jun 25;1(1):30–42.
  40. Molina A. La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización: Work motivation as part of business management for the productivity of the organization. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* [Internet]. 2023 Oct 10 [cited 2024 Oct 21];4(4):443–450–443–450. Available from: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1229>
  41. Argyropoulou M, Aprilia W, Argyropoulou R, Tzavara D. Exploring the Impact of Financial and non-Financial Motives on Employee Performance. A Survey of Indonesian Employees. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)* [Internet]. 2023 [cited 2024 Oct 21];16(1):40–53. Available from: <https://ideas.repec.org/a/tei/journal/v16y2023i1p40-53.html>
  42. Dolores E, Salazar J, Valdivia M. La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* [Internet]. 2023 May 10 [cited 2024 Oct 21];13(26):471. Available from: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1478>
  43. Loayza L, Marujo M, Primo J, Alanya E. Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas* [Internet]. 2022 Jan 4 [cited 2024 Oct 21];4(7):19–31. Available from: <https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/772/2005>

44. Yao J, Qiu X, Yang L, Han X, Li Y. The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Front Psychol* [Internet]. 2022 Feb 17 [cited 2024 Oct 21];13:729131. Available from: [www.frontiersin.org](http://www.frontiersin.org)
45. Uka A, Prendi A. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management and Marketing*. 2021 Sep 1;16(3):268–85.
46. Lachuma L, Delgado J. Desempeño laboral en la gestión educativa básica especial, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* [Internet]. 2020 Dec 29 [cited 2024 Oct 21];4(2):1071–91. Available from: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/139/157>
47. Shkoler O, Kimura T. How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Front Psychol* [Internet]. 2020 Feb 21 [cited 2024 Oct 21];11:487698. Available from: [www.frontiersin.org](http://www.frontiersin.org)
48. Adco J. Motivación y desempeño laboral del personal administrativo nombrado de las municipalidades provinciales de la región Puno 2021 – 2022. *Revista de Pensamiento Crítico Aymara* [Internet]. 2023 Jun 30 [cited 2025 Sep 4];4(2):39–50. Available from: <https://www.pensamientocriticoaymara.com/index.php/rpca/article/view/65>
49. Camones L. Motivación personal y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Privada “San Juan Bautista”, Filial Chíncha, 2016 [Internet] [Tesis de Pregrado]. [Lima]: Universidad Privada San Juan Bautista; 2022 [cited 2025 Sep 4]. Available from: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/1705193>
50. Loayza L, Marujo M, Primo J, Alanya E. Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas* [Internet]. 2022 Jan 4 [cited 2025 Sep

4];4(7):19–31.

Available

from:

<https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/772/2005>

51. Sánchez J, Carrasco F. Efectos de la motivación hacia el servicio público en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, 2019. Semestre Económico [Internet]. 2021 [cited 2025 Sep 4];10(1):18–27. Available from: <https://semestreeconomico.unap.edu.pe/index.php/revista/article/view/11>
52. Quispe M. Desempeño laboral y motivación de los trabajadores administrativos de seguridad y vigilancia de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa [Tesis de Maestría]. [Arequipa]: Universidad Nacional de San Agustín; 2024.
53. Aleman R. Factores que influyen en la motivación del desempeño laboral del médico del servicio de anestesiología del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen - EsSalud [Tesis de Maestría]. [Arequipa]: Universidad Nacional de San Agustín; 2021.
54. Hernández Sampieri, Fernández Carlos BM del pilar. Metodología de la investigación. 5° Ed. Mex. McGraw-Hill, editor. 2010.

## ANEXOS

### Anexo 1 Instrumento de Motivación Laboral

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su percepción respecto a la motivación laboral. Todas sus respuestas son de carácter confidencial, teniendo acceso a la información únicamente el alumno, por lo que se le solicita responder con total libertad.

Edad: \_\_\_\_\_

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

**Instrucciones de llenado:** Antes de responder a cada pregunta, se le solicita analizar detenidamente y elegir solamente una respuesta, marcando con (X) la que considere apropiada.

En sus respuestas, favor de considerar la escala siguiente:

1) En desacuerdo, 2) Algo en desacuerdo, 3) Indeciso, 4) Algo de acuerdo y 5) De acuerdo

| Nº | Enunciados                                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, de mis superiores y compañeros de trabajo). |   |   |   |   |   |
| 2  | Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me ofrecerán mayor seguridad laboral.                                            |   |   |   |   |   |
| 3  | Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).     |   |   |   |   |   |
| 4  | Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores y compañeros de trabajo).     |   |   |   |   |   |
| 5  | Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perderlo si no lo hago.                                                           |   |   |   |   |   |
| 6  | Pongo mucho esfuerzo en mi trabajo porque solo así otras personas me van a compensar financieramente.                                     |   |   |   |   |   |
| 7  | Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.                                                                  |   |   |   |   |   |
| 8  | Disfruto que mi esfuerzo sea reconocido.                                                                                                  |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 9  | Tengo oportunidades de crecer y aprender en esta Dependencia.                                                                              |  |  |  |  |  |
| 10 | El sueldo que percibo es justo por las labores que realizo.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 11 | Es estimulante que en esta Dependencia los esfuerzos personales sean recompensados en todo momento.                                        |  |  |  |  |  |
| 12 | La puntualidad en el pago de mi sueldo me da tranquilidad personal.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 13 | Las condiciones físicas y ambientales de trabajo (iluminación, climatización, ruido, etc.) me parecen agradables.                          |  |  |  |  |  |
| 14 | La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.                                               |  |  |  |  |  |
| 15 | El mobiliario que tengo disponible en mi área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc.) es el apropiado para mi desempeño laboral. |  |  |  |  |  |

## Anexo 2 Instrumento de Desempeño Laboral

**Instrucciones de llenado:** Estimado(a) colaborador(a) reciba un cordial saludo. Agradecemos leer detenidamente y con atención, indicar con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante el tiempo que lleva laborando. Luego seleccione la alternativa que mejor describa su opinión:

Marque con una “X” según la escala siguiente:

Nunca = 1, Casi Nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre = 5 Nota

Si está contestando desde su celular recuerde que hay 5 opciones de respuesta

| N° | Enunciados                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 01 | He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.                                                   |   |   |   |   |   |
| 02 | He sido capaz de establecer prioridades.                                                           |   |   |   |   |   |
| 03 | He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.                                      |   |   |   |   |   |
| 04 | He gestionado bien mi tiempo.                                                                      |   |   |   |   |   |
| 05 | Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas. |   |   |   |   |   |
| 06 | He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.           |   |   |   |   |   |
| 07 | He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.                                           |   |   |   |   |   |
| 08 | He asumido responsabilidades adicionales.                                                          |   |   |   |   |   |
| 09 | He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.                                               |   |   |   |   |   |
| 10 | He participado activamente en reuniones y/o consultas.                                             |   |   |   |   |   |
| 11 | He empeorado los problemas del trabajo.                                                            |   |   |   |   |   |
| 12 | Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos            |   |   |   |   |   |
| 13 | He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.                          |   |   |   |   |   |
| 14 | He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.           |   |   |   |   |   |

### Anexo 3 Consentimiento Informado para la Aplicación de Instrumentos

Proyecto de Tesis:

"Relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal del Spa Odontológico Internacional, Arequipa, 2024"

**Investigadora:** Janelly Priscilla Sotelo Paredes

Estimado(a) Colaborador(a):

Usted ha sido invitado a participar en el presente estudio que tiene como objetivo analizar la relación entre la motivación laboral y el desempeño del personal en el Spa Odontológico Internacional de Arequipa. Su participación es completamente voluntaria, y los datos recopilados serán tratados de manera confidencial y anónima.

Este estudio busca comprender mejor cómo la motivación laboral se relaciona con el desempeño de los colaboradores en su entorno laboral, con el fin de proponer mejoras en la gestión del personal. Se le solicitará completar un cuestionario que incluye preguntas sobre su motivación y desempeño en el trabajo. El tiempo estimado para responder el cuestionario es de aproximadamente 15 minutos.

Toda la información obtenida será utilizada exclusivamente para fines académicos y será tratada con estricta confidencialidad. Los resultados se presentarán de manera general, sin identificar a ningún participante. Al firmar este documento, usted acepta participar en el estudio y autoriza el uso de la información proporcionada únicamente para los fines descritos.

---

Nombre: \_\_\_\_\_

#### Anexo 4 Baremo de Conversión

| N° | Variables e Indicadores                  | Nivel   |         |         |
|----|------------------------------------------|---------|---------|---------|
|    |                                          | Bajo    | Medio   | Alto    |
| 01 | Motivación Laboral                       | 15 a 34 | 35 a 54 | 55 a 75 |
|    | <i>Motivación extrínseca</i>             | 15 a 34 | 35 a 54 | 55 a 75 |
| 02 | Desempeño Laboral                        | 14 a 32 | 33 a 51 | 52 a 70 |
| 5  | <i>Desempeño de la tarea</i>             | 5 a 11  | 12 a 18 | 19 a 25 |
| 5  | <i>Desempeño contextual</i>              | 5 a 11  | 12 a 18 | 19 a 25 |
| 4  | <i>Conducta laboral contraproducente</i> | 4 a 9   | 10 a 14 | 15 a 20 |