



**UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**



**MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN DE JULIACA, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

JULIACA – PERÚ

2025



**UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN DE JULIACA, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO

: 
Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)



RESOLUCIÓN N°336-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 21 de noviembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 11777, presentado por **WLADEMIR CCALLO JARECCA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN JULIACA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **WLADEMIR CCALLO JARECCA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- * ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : lunes, 24 de noviembre de 2025
- * Hora : 8: 00 a.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 459-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 26 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente 2025-CU-6383 de fecha 20 de agosto de 2025, del **Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN JULIACA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN JULIACA, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Paye Calquehuanca
Dr. Roberto Paye Calquehuanca
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 241-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 20 de junio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-4273** de fecha 10 de junio del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN JULIACA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI** quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN JULIACA, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. WLADEMIR CCALLO JARECCA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Bayo Colquehuanca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanato
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



16% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 10% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 16% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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



Metadatos complementarios - UANCV

MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE JULIACA, AÑO 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	WLADEMIR CCALLO JARECCA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70798405
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-4450-2460
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01693080
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215

Datos de investigación	
Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Dirección CARRETERA SALIDA A AREQUIPA KM. 6 CHULLUNQUIANI País: PERU Departamento: PUNO Provincia: SAN ROMÁN Distrito: JULIACA Latitud: -15.514292 Longitud: -70.180926 https://maps.app.goo.gl/BviqBunTR9AcGKpU6</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	JUNIO 2025 – NOVIEMBRE 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford concytec-pe.github.io - Librería	<p>Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.01.01</p> <p>Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.01.03</p>



UNIVERSIDAD ANDINA
NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Pajé Calquehuana
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo WLADEMIR CCALLO JARECCA, identificado con DNI Nro. 70798405 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE JULIACA, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mí persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 17 de diciembre del 2025



Firma del Asesor
(obligatoria)



Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo constante y su fe en este proyecto; a mis maestros, por alentar el pensamiento crítico; y a los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana Unión, sede Juliaca, cuya labor diaria inspiró la motivación y el propósito de este estudio.



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Peruana Unión, sede Juliaca, por las facilidades brindadas; al Vicerrectorado Administrativo, a la Dirección de Recursos Humanos y a las jefaturas de área, por su colaboración durante el trabajo de campo. A mi asesor y al jurado, por sus observaciones oportunas; a los docentes y compañeros, por su apoyo académico; y, especialmente, a los trabajadores administrativos que respondieron el cuestionario, sin cuya participación este estudio no habría sido posible. También agradezco al equipo de biblioteca y a quienes asistieron en la sistematización y el análisis de datos.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

ÍNDICE GENERAL v

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE FIGURAS x

RESUMEN xi

ABSTRACT xii

INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema 1

1.2. Delimitación de la investigación 3

 1.2.1. Delimitación espacial 3

 1.2.2. Delimitación social 3

 1.2.3. Delimitación temporal 4

1.3. Formulación del planteamiento del problema 4

 1.3.1. Problema principal 4

 1.3.2. Problemas específicos 4

1.4. Justificación del estudio 4

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general 6

2.2. Objetivos específicos 6



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación 7

 3.1.1. Internacional..... 7

 3.1.2. Nacional 10

 3.1.3. Local.....12

3.2. Bases teóricas..... 15

3.3. Motivación laboral 16

 3.3.1. Evolución teórica: de los enfoques clásicos a los contemporáneos. 18

 3.3.2. Determinantes de la motivación laboral 20

 3.3.3. Efectos de la motivación en el desempeño y la productividad 22

 3.3.4. Dimensiones de la motivación laboral..... 23

 3.3.5. Modelo conceptual de la variable..... 26

 3.3.6. Implicancias para la gestión del talento en universidades 28

3.4. Productividad..... 28

 3.4.1. Enfoques teóricos contemporáneos de la productividad 30

 3.4.2. Determinantes de la productividad administrativa..... 32

 3.4.3. Dimensiones de la productividad 33

 3.4.4. Relación entre motivación laboral y productividad 35

 3.4.5. Modelo conceptual de la productividad 36

 3.4.6. Implicancias para la gestión y mejora de procesos..... 37

3.5. Marco conceptual 38

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general..... 49



4.2. Hipótesis específicas..... 49

4.3. Variables..... 49

4.4. Operacionalización de variables..... 47

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación..... 48

5.2. Método(s) aplicados a la investigación..... 48

5.3. Tipo de investigación 48

5.4. Nivel de investigación..... 49

5.5. Diseño de investigación..... 49

5.6. Población y muestra 49

 5.6.1. Población 49

 5.6.2. Muestra 50

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento..... 51

 5.7.1. Técnica..... 51

 5.7.2. Instrumento 51

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento 52

 5.8.1. Confiabilidad 52

 5.8.2. Prueba estadística de confiabilidad..... 52

 5.8.3. Validez 53

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos..... 53

5.10. Contrastación de las hipótesis..... 54

 5.10.1. Contrastación de la hipótesis general 54

 5.10.2. Contrastación de las hipótesis específicas 56



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados 59

 6.1.1. Prueba de normalidad Kolmogorov..... 59

6.2. Análisis e interpretación de resultados 62

6.3. Discusión de resultados 73

CONCLUSIONES..... 77

RECOMENDACIONES 79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 81

ANEXOS 87



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	47
Tabla 2 Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach	52
Tabla 3 Prueba de la hipótesis general del estudio.....	55
Tabla 4 Prueba de la hipótesis específica 1 del estudio	56
Tabla 5 Prueba de la hipótesis específica 2 del estudio	57
Tabla 6 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	60
Tabla 7 Prueba de correlación de Pearson del objetivo general	62
Tabla 8 Prueba de correlación de Pearson del objetivo específico 1	66
Tabla 9 Prueba de correlación de Pearson del objetivo específico 2	69



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de puntos del objetivo general	63
Figura 2 Diagrama de puntos del objetivo específico 1	66
Figura 3 Diagrama de puntos del objetivo específico 2	69



RESUMEN

El objetivo general fue encontrar la relación entre la motivación laboral y la productividad en administrativos de la Universidad Peruana Unión–Juliaca (2025). Se adoptó un enfoque cuantitativo, método deductivo, tipo aplicada, nivel correlacional y diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 185 trabajadores; la muestra fue de 125, calculada con población finita. Se empleó la técnica de encuesta y un cuestionario Likert (5 puntos): 8 ítems para motivación (intrínseca y extrínseca) y 12 para productividad (eficiencia operativa, calidad del trabajo y cumplimiento de metas). La confiabilidad fue alta (α Motivación = 0.859; α Productividad = 0.904) y la validez se estableció por juicio de expertos. La normalidad fue rechazada, por lo que se utilizaron pruebas no paramétricas. Los resultados mostraron correlaciones positivas altas: motivación - productividad ($\rho = 0.857$), motivación intrínseca - productividad ($\rho = 0.839$) y motivación extrínseca - productividad ($\rho = 0.807$); la contrastación con Tau-b de Kendall arrojó $p = 0.000$. Se concluyó que mayores niveles de motivación se asociaron con mayor productividad, reflejada en menor reproceso, cumplimiento de plazos y calidad de entregables.

Palabras clave: Calidad del trabajo; Cumplimiento de metas; Eficiencia operativa; Motivación laboral; Productividad.



ABSTRACT

This study find the relationship between job motivation and productivity among administrative staff at Universidad Peruana Unión–Juliaca (2025). A quantitative, deductive, applied, correlational, cross-sectional design was used. The population comprised 185 workers; the sample was 125 (finite - population). Data were collected via a Likert-type survey (8 items for motivation intrinsic/extrinsic and 12 for productivity -operational efficiency, work quality, goal attainment). Reliability was high (α Motivation=0.859; α Productivity=0.904) and content validity was established through expert judgment. Normality was rejected; thus, nonparametric tests were applied. Results indicated strong positive correlations: motivation–productivity ($\rho=0.857$), intrinsic motivation–productivity ($\rho=0.839$), and extrinsic motivation–productivity ($\rho=0.807$); Kendall's Tau-b yielded $p=0.000$. It was concluded that higher motivation levels were associated with higher productivity, expressed in fewer reworks, on-time delivery, and improved quality.

Keywords: Job motivation; Operational efficiency; Productivity; Quality of work; Target achievement.



INTRODUCCIÓN

En el contexto global, la motivación laboral se ha convertido en un factor estratégico dentro de las organizaciones modernas, ya que incide directamente en la productividad, el compromiso y la sostenibilidad institucional. La creciente competitividad entre organizaciones públicas y privadas ha obligado a los líderes a replantear sus modelos de gestión del talento humano, priorizando el bienestar y la satisfacción del trabajador como elementos clave para alcanzar objetivos organizacionales. Según estudios internacionales, las empresas con trabajadores altamente motivados superan en rendimiento y eficiencia a aquellas que descuidan este aspecto, lo que evidencia una correlación directa entre el nivel de motivación y el desempeño organizacional. En este sentido, organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destacan que el entorno laboral debe ofrecer condiciones que favorezcan tanto el crecimiento individual como la productividad colectiva, siendo la motivación un componente esencial en ese proceso.

En el ámbito nacional, el Perú enfrenta desafíos importantes en la gestión de su capital humano, especialmente en el sector público y en el ámbito educativo. Diversos estudios han revelado que muchos trabajadores peruanos no se sienten plenamente motivados en sus espacios laborales, lo cual impacta negativamente en los niveles de productividad y calidad en la prestación de servicios. La Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Estado (ENSUS) ha evidenciado que existe una percepción de ineficiencia en varias instituciones, atribuida, en parte, a una baja motivación del personal administrativo. En el sector universitario, esta situación se vuelve aún más crítica, ya que las universidades no solo deben cumplir funciones administrativas, sino



también apoyar procesos académicos y estratégicos, lo que requiere un equipo humano comprometido, capacitado y motivado para alcanzar los objetivos institucionales y responder a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

En este marco, la Universidad Peruana Unión, sede Juliaca, no es ajena a esta realidad. Como institución de educación superior con una misión educativa y valores definidos, enfrenta el reto de optimizar el rendimiento de su personal administrativo para garantizar el adecuado funcionamiento de sus procesos. Sin embargo, se ha observado que diversos factores, como la falta de reconocimiento, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones laborales, pueden estar incidiendo en los niveles de motivación del personal administrativo. Esto podría tener un efecto directo en la productividad institucional, afectando tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento de metas institucionales. Por ello, resulta pertinente analizar en qué medida la motivación laboral influye en la productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, con el propósito de generar conocimiento aplicable y proponer estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano en el ámbito universitario.

Este estudio fue desarrollado siguiendo estrictamente las disposiciones establecidas en la póliza número 004-2019-UANCV-VRAD-OI, la cual regula los criterios destinados a garantizar la calidad en las actividades vinculadas a la obtención de títulos académicos y títulos académicos. El propósito principal consistió en analizar y aclarar la relación entre la motivación y la productividad. En base a ello, se presenta de la siguiente manera:

Capítulo I. Presentó las condiciones generales del estudio sobre motivación laboral y productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión–



Juliaca (2025). Incluyó el planteamiento y formulación del problema, la delimitación (espacial, social y temporal) y la justificación teórica, práctica y metodológica que sustentó la pertinencia de la investigación.

Capítulo II. Precisó el objetivo general y los objetivos específicos que guiaron el trabajo empírico, alineándolos con el plan institucional y con las dimensiones a evaluar (motivación intrínseca y extrínseca; eficiencia operativa, calidad del trabajo y cumplimiento de metas).

Capítulo III. Desarrolló los antecedentes y el marco teórico. Definió conceptos clave, modelos y supuestos, y presentó el modelo conceptual que vinculó los mecanismos motivacionales con las tres dimensiones de productividad, base para la operacionalización de variables y el diseño del instrumento.

Capítulo IV. Detalló el análisis de los datos recopilados: preparación, depuración y codificación; estadísticos descriptivos; pruebas de normalidad (Kolmogorov–Smirnov) y consistencia interna (alfa de Cronbach); así como la construcción de puntajes por dimensión y los insumos para el contraste de hipótesis.

Capítulo V. Describió la metodología: enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal; población ($N = 185$) y muestra ($n = 125$) con muestreo para población finita; técnica de encuesta e instrumento tipo Likert; validez por juicio de expertos. Asimismo, expuso el procedimiento de contrastación mediante Rho de Spearman y Tau-b de Kendall.

Capítulo VI. Presentó los resultados (correlaciones globales y por dimensiones), los diagramas de dispersión y la discusión frente al marco teórico y antecedentes. Finalmente, expuso las conclusiones principales y formuló recomendaciones dirigidas a las áreas responsables.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el escenario internacional, la relación entre motivación laboral y productividad ha captado una creciente atención por parte de organismos multilaterales, instituciones académicas y empresas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) señala que la falta de motivación en los entornos laborales representa una de las principales causas de baja productividad y rotación de personal, afectando a más del 60% de las organizaciones en América Latina y el Caribe. De acuerdo con el informe de Gallup (State of the Global Workplace, 2023), solo el 23% de los trabajadores a nivel mundial se sienten realmente comprometidos con su labor, y aquellos que sí lo están son un 17% más productivos que sus pares desmotivados. Estos datos reflejan que, más allá de las políticas económicas y tecnológicas, el recurso humano sigue siendo un factor determinante para el rendimiento organizacional. Diversos estudios académicos, como el de Latham y Pinder (2022), subrayan que la motivación no es un fenómeno aislado, sino el resultado de múltiples factores sociales, psicológicos y organizacionales que deben ser gestionados estratégicamente.



En el Perú, esta problemática se intensifica por condiciones estructurales como la alta informalidad laboral, la escasa inversión en desarrollo profesional y la débil institucionalidad en la gestión de recursos humanos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), el 71,8% de los trabajadores del país se desempeña en condiciones de informalidad, lo que impide el acceso a beneficios y programas motivacionales formales. Incluso en el sector formal, la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2022) revela que más del 60% de los trabajadores considera que sus condiciones laborales no contribuyen al crecimiento profesional ni al reconocimiento del desempeño. En el ámbito educativo, un informe del Ministerio de Educación (MINEDU, 2023) señala que las universidades públicas y privadas enfrentan retos en la gestión del personal administrativo, debido a procesos desactualizados, escasa formación continua y limitadas políticas de incentivos. Estas condiciones no solo reducen la eficiencia interna de las instituciones, sino que afectan directamente la experiencia de los usuarios finales, en este caso, los estudiantes y docentes.

En el contexto local, la sede de la Universidad Peruana Unión en Juliaca no es ajena a esta situación. Si bien la institución promueve valores cristianos y un enfoque integral del desarrollo humano, los procesos administrativos internos presentan limitaciones que podrían estar afectando la motivación del personal administrativo. La ausencia de un sistema formal de reconocimiento, las limitadas oportunidades de actualización profesional y una percepción de desigualdad en la distribución de tareas han generado preocupación entre los trabajadores. Aunque no se cuenta con estudios específicos previos dentro de esta sede, observaciones preliminares y testimonios del personal indican que estas condiciones pueden estar incidiendo negativamente en su productividad.



Esto genera un riesgo para la eficiencia operativa de la universidad, especialmente en un entorno cada vez más competitivo donde se exige a las instituciones de educación superior mejorar su gestión institucional y garantizar estándares de calidad. Por lo tanto, resulta necesario investigar de manera sistemática cómo la motivación laboral influye en la productividad de los trabajadores administrativos, con el fin de generar propuestas de mejora sostenibles y basadas en evidencia.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolla en las instalaciones de la Universidad Peruana Unión, sede Juliaca, ubicada en la región Puno, Perú. Esta sede forma parte del sistema de educación superior privada de inspiración cristiana y se constituye como el escenario específico en el cual se analizarán las variables de motivación laboral y productividad. La elección de este espacio responde al interés de comprender los factores motivacionales que inciden en el desempeño del personal administrativo dentro de un entorno universitario con características organizacionales particulares.

1.2.2. Delimitación social

El estudio está dirigido específicamente a los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana Unión, sede Juliaca. Esta población comprende al personal encargado de las funciones de apoyo operativo, gestión documental, atención al usuario, planificación y coordinación institucional no docente. No se incluye al personal docente ni a los directivos académicos, ya que las funciones, condiciones laborales y niveles jerárquicos de estos grupos difieren en cuanto a estructura organizacional y tipo de motivación. La investigación se enfoca en



conocer la percepción de los administrativos respecto a su nivel de motivación y su influencia en el desempeño productivo.

1.2.3. Delimitación temporal

La investigación se desarrollará durante el año 2025, contemplando tanto la recolección de datos como el análisis e interpretación de los resultados dentro de ese mismo periodo. Esta delimitación temporal responde a la necesidad de obtener una visión actualizada del contexto laboral en la sede universitaria, permitiendo una interpretación coherente con las condiciones sociales, económicas y organizacionales vigentes en el presente año.

1.3. Formulación del planteamiento del problema

1.3.1. Problema principal

¿Existe relación entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025?

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025?

PE2. ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025?

1.4. Justificación del estudio

Desde el enfoque teórico, esta investigación contribuye al desarrollo del conocimiento en el campo de la administración al profundizar en la relación existente entre la motivación laboral y la productividad en contextos educativos. El estudio permite ampliar la comprensión de cómo los factores motivacionales internos y externos influyen en el desempeño de los trabajadores



administrativos, aportando un marco conceptual que puede ser utilizado en futuras investigaciones relacionadas con el comportamiento organizacional.

En el plano práctico, la investigación ofrece información valiosa para los directivos de la Universidad Peruana Unión, sede Juliaca, que buscan fortalecer la gestión del talento humano. Al identificar los elementos que afectan la motivación y su impacto en la productividad, se podrán diseñar estrategias más efectivas para mejorar el ambiente laboral, aumentar el compromiso del personal y optimizar los resultados institucionales en el área administrativa.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio aplica un enfoque cuantitativo con un nivel correlacional, lo cual permitirá establecer la relación entre ambas variables mediante la recolección de datos objetivos. Utilizando un diseño no experimental, se observará el fenómeno en su contexto natural sin manipular las variables, lo que garantiza un análisis realista y representativo de la situación actual en la institución.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Encontrar el grado de relación entre motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Establecer el grado de relación entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

OE2. Establecer el grado de relación entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Internacional

En Países Bajos, Rietveld et al., (2022) en su estudio "Motivación y productividad de los empleados en la educación superior durante el primer confinamiento". Cuyo objetivo fue: explicar cómo los cambios en autonomía, competencia y relación social (SDT) incidieron en la motivación intrínseca y, vía esta, en la productividad del personal de una institución de educación superior durante el teletrabajo forzado. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental–transversal, modelamiento de ecuaciones estructurales. Población y muestra: 1,751 empleados; $n = 623$ (36%) entre docentes y personal de apoyo. Resultados: la productividad y la motivación intrínseca disminuyeron respecto al periodo prepandemia; la motivación intrínseca medió el efecto de las necesidades psicológicas básicas sobre la productividad (efectos indirectos estandarizados $\approx 0.10-0.18$; $p < .01$). Conclusión: la pérdida de relación social en el trabajo remoto erosionó la motivación intrínseca y, con ello, la productividad; aun cuando la autonomía percibida aumentó ligeramente, no compensó el deterioro motivacional.



En Pakistán, Iqbal et al. (2024). "Impacto de la formación del personal en la productividad universitaria a través de la satisfacción laboral: un estudio de instituciones con certificación ISO 9001". Cuyo objetivo fue: evaluar si la capacitación del personal (académico y administrativo) mejora la productividad universitaria y si la satisfacción laboral media dicha relación. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental–transversal; PLS-SEM. Población y muestra: universidades con ISO 9001; $n = 121$ respuestas válidas de 7 universidades (muestra por juicio). Resultados: capacitación \rightarrow productividad $\beta = 0.653$; capacitación \rightarrow satisfacción $\beta = 0.246$; satisfacción \rightarrow productividad $\beta = 0.205$; mediación indirecta $\beta = 0.050$ ($p < .05$). Conclusión: al alinear la formación con el sistema de gestión de calidad (ISO 9001) se fortalecen capacidades, satisfacción y productividad institucional, recomendándose priorizar programas de entrenamiento sistemático.

En Arabia Saudita, Abdelwahed y Al Doghan (2023) analizó cómo el engagement (vigor, dedicación, absorción) y factores organizacionales (soporte directivo, cultura de aprendizaje, ambiente de trabajo, compromiso) impulsan la productividad y el desempeño del personal en HEIs. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental–transversal con SEM. Población y muestra: personal académico y administrativo de HEIs públicas y privadas; $n = 254$. Resultados: el engagement predijo la productividad ($\beta_{\text{vigor}} \rightarrow \text{productividad} = 0.350$; $\beta_{\text{dedicación}} \rightarrow \text{productividad} = 0.507$; $\beta_{\text{absorción}} \rightarrow \text{productividad} = 0.488$; $p < .001$); la productividad impactó el desempeño ($\beta = 0.377$; $p < .001$), y los factores organizacionales también lo hicieron ($\beta_{\text{soporte directivo}} \rightarrow \text{desempeño} = 0.610$, $\beta_{\text{cultura aprendizaje}} \rightarrow \text{desempeño} = 0.382$, $\beta_{\text{ambiente}} \rightarrow \text{desempeño} = 0.411$, $\beta_{\text{compromiso}} \rightarrow \text{desempeño} = 0.481$; $p <$



.001). Conclusión: elevar el engagement mediante soporte gerencial, cultura de aprendizaje y ambientes adecuados aumenta la productividad y, en cascada, el desempeño del personal universitario; se recomienda gestionar capacidades y retroalimentación sistemática para sostener mejoras.

En Nigeria, Ogedi y Matawa (2024), "Motivación del personal y rendimiento de los trabajadores en la Universidad Federal de Otuoke", analizaron en Nigeria la relación entre motivación y desempeño en una universidad pública. Objetivo: evaluar si la motivación del personal impulsa la innovación en el trabajo, el cumplimiento de tareas y la comunicación efectiva. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel correlacional–explicativo, diseño no experimental y transversal, con encuesta estructurada (Likert). Población y muestra: 1,537 trabajadores; muestra calculada con Taro Yamane: 317 participantes (académicos y no académicos). Resultados: correlaciones altas entre motivación e innovación ($r = 0.898$, $p < .01$) y entre motivación y cumplimiento de tareas ($r = 0.933$, $p < .01$); la motivación explicó 80.7% de la varianza de la innovación ($R^2 = 0.807$) y 87.1% del cumplimiento de tareas ($R^2 = 0.871$). Conclusión: fortalecer la motivación del personal sostiene comportamientos creativos, acelera la culminación de tareas y mejora la comunicación, por lo que se recomiendan políticas de reconocimiento y gestión por objetivos en la universidad.

En China, Guan (2025), "El papel de la motivación por el servicio público en la mejora del rendimiento laboral", examinó a consejeros universitarios función clave de soporte estudiantil y gestión en instituciones de educación superior chinas. Objetivo: estimar el efecto de la motivación de servicio público (PSM) sobre el desempeño, probando la mediación del engagement y la moderación del liderazgo transformacional. Metodología: enfoque cuantitativo,



explicativo, diseño no experimental y transversal con regresiones y análisis PROCESS. Población y muestra: 550 consejeros de diversas regiones e instituciones. Resultados: efecto directo de PSM sobre desempeño $\beta = 0.796$ ($p < .001$); PSM \rightarrow engagement $\beta = 0.678$ ($p < .001$); engagement \rightarrow desempeño $\beta = 0.813$ ($p < .001$). Al incluir la mediación, el efecto directo PSM \rightarrow desempeño se redujo a $\beta = 0.452$ (parcial), y el liderazgo transformacional potenció la mediación (efecto indirecto de $\beta = 0.114$ en niveles bajos a $\beta = 0.389$ en niveles altos). Conclusión: en funciones administrativas de apoyo estudiantil, la PSM mejora el desempeño especialmente cuando existe liderazgo transformacional y altos niveles de engagement, ofreciendo rutas de intervención claras para la gestión universitaria.

3.1.2. Nacional

Salas (2022) en su estudio; motivación laboral y productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga; determinó la incidencia de la motivación laboral en la productividad del personal administrativo universitario. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-explicativo, diseño no experimental transeccional; contraste de hipótesis vía chi-cuadrado. Población y muestra: 860 trabajadores administrativos; muestra = 266. Resultado: se rechazó la hipótesis nula con $\chi^2 = 1401.28 > 46.19$ ($\alpha = .05$), confirmando relación directa y significativa entre motivación y productividad; además, se verificaron efectos específicos de motivación intrínseca y extrínseca sobre la productividad. Conclusión: fortalecer la motivación en particular mediante condiciones de trabajo y comunicación coadyuva a sostener la productividad del soporte universitario, aún en contextos de disrupción.



Ramón (2023) en su estudio; motivación y productividad laboral en una municipalidad distrital de Lima. Estimó la correlación entre motivación y productividad de colaboradores municipales. Metodología: cuantitativo, correlacional, no experimental transversal; análisis Rho de Spearman. Población y muestra: colaboradores de una municipalidad distrital de Lima; muestra = 69. Resultados: relación alta y positiva entre motivación y productividad ($\rho = .846$; $p < .001$); por dimensiones, motivación–eficiencia ($\rho = .900$), motivación eficacia ($\rho = .509$) y motivación efectividad ($\rho = .553$), todas significativas. Conclusión: una gestión que combine metas claras, apoyo y recompensas equitativas eleva la motivación y, con ello, los indicadores de productividad municipal.

Porras y Tomás (2022) en su estudio; motivación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández. Determinó la relación entre motivación y productividad en personal municipal. Metodología: cuantitativo, correlacional, no experimental transversal; cuestionarios validados (α de Cronbach = .921) y r de Pearson. Población y muestra: personal municipal; muestra = 50. Resultado: correlación moderada y directa entre motivación y productividad ($r = .478$; $p < .001$); también se hallaron asociaciones con competencias ($r = .419$), trabajo en equipo ($r = .357$) y satisfacción ($r = .511$). Conclusión: políticas sistemáticas de reconocimiento y seguimiento del clima laboral contribuyen a elevar motivación y, por ende, productividad en gobiernos locales.

Rosario Ortiz, M. B. (2023). Motivación laboral y rendimiento laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huari, 2022. Objetivo: establecer de qué manera la motivación laboral influye en el rendimiento del personal administrativo. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel explicativo,



diseño no experimental y transversal. Población y muestra: 247 trabajadores administrativos; muestra = 151. Resultados: influencia significativa de la motivación sobre el rendimiento (Rho de Spearman = 0.718; $p < .001$). Conclusión: el estudio concluye que fortalecer prácticas de motivación, por ejemplo, comunicación sobre logros, expectativas salariales claras y ritmo de trabajo equilibrado se asocia con mejores indicadores de rendimiento en la gestión.

Alama y Del Castillo (2023) en su estudio; motivación laboral y productividad de los trabajadores de la Municipalidad de Huallaga. Determinó la relación entre motivación laboral y productividad del personal municipal. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental y transversal; aplicación de dos cuestionarios (motivación: 16 ítems; productividad: 12 ítems). Población y muestra: trabajadores de la municipalidad; muestra = 80. Resultados: correlación positiva fuerte entre motivación y productividad ($\rho = 0.875$; $p = 0.000$); además, la mayoría reportó niveles bajos-medios de motivación y productividad. Conclusión: se recomienda implementar esquemas de reconocimiento y metas operativas claras para elevar la motivación y, con ello, la productividad sostenida del servicio municipal.

3.1.3. Local

Sahua (2023) en su tesis; motivación laboral y desempeño docente en las IES de Coata: Determinó la correlación entre la motivación promovida por autoridades educativas y el desempeño docente. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental transversal; cuestionario Likert de 10 ítems para motivación y ficha de 20 ítems para desempeño. Población/muestra: 95 docentes (aplicación censal). Resultados: se



identificó correlación positiva y significativa entre motivación y desempeño, con niveles de motivación moderados y desempeño en fase de proceso. Conclusión: robustecer prácticas de motivación (claridad de metas, apoyo y reconocimiento) incide favorablemente en el rendimiento docente en contextos rurales.

Pinto (2023) en su estudio; motivación y desempeño laboral en la Gerencia de Transportes de la Municipalidad de San Román. Estimó la relación entre motivación (intrínseca/extrínseca) y desempeño del personal público. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño no experimental-transversal; dos cuestionarios validados. Población/muestra: 73 servidores (39 varones; 34 mujeres). Resultados: relación positiva moderada entre motivación global y desempeño (Rho de Spearman = 0.621; $p < .001$); la motivación extrínseca se asoció con desempeño ($p = 0.591$; $p = .001$) y la intrínseca con desempeño ($p = 0.526$; $p = .020$). Conclusión: elevar tanto los refuerzos extrínsecos (reconocimiento, incentivos) como los intrínsecos (interés y crecimiento) se traduce en mejores resultados laborales en la gestión de transportes municipales.

Chávez (2023) en su estudio; estilos de liderazgo y productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Puno, 2023. Determinó la relación entre estilos de liderazgo y el nivel de productividad del personal municipal. Metodología: cuantitativo, correlacional, no experimental-transversal; dos cuestionarios aplicados. Población/muestra: 198 trabajadores municipales. Resultados: correlación positiva y significativa (prueba Rho de Spearman; $p < .05$); predominio del liderazgo participativo (35.86%), asociado con niveles "adecuados" de productividad. Conclusión: el liderazgo participativo al fomentar



metas claras, participación y retroalimentación potencia la productividad del personal; se sugiere institucionalizar prácticas directivas participativas.

Vargas (2024) en su estudio; motivación y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de Huancané, Puno 2021. Determinó la influencia de la motivación en el desempeño de los servidores municipales. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel correlacional-explicativo, diseño no experimental y transversal; cuestionarios validados y procesamiento en SPSS v20. Población y muestra: 91 colaboradores (aplicación censal). Resultados: se halló una influencia positiva de la motivación sobre el desempeño con Rho de Spearman = 0.293 y $p < .001$, evidenciando asociación directa entre las variables. Conclusión: mejorar la motivación mediante prácticas de reconocimiento y gestión del desempeño incrementa el nivel de desempeño de los trabajadores municipales, con implicancias para la calidad del servicio público local.

Pacompa (2024) en su tesis; influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral en la Municipalidad de Capachica. Estimó la influencia de los factores motivacionales (extrínsecos e intrínsecos) en el desempeño laboral. Metodología: enfoque cuantitativo, nivel descriptivo–correlacional, diseño no experimental y transversal; encuesta estructurada. Población y muestra: 38 trabajadores municipales (muestra censal). Resultados: se aceptaron las hipótesis de influencia significativa de la motivación extrínseca e intrínseca sobre el desempeño; por ejemplo, 82% reportó contar “siempre” con equipos y recursos materiales (extrínseca) y 68% manifestó interés permanente por aprender para su labor (intrínseca), patrones consistentes con mejor cumplimiento de deberes (82%). Conclusión: los incentivos, el reconocimiento y la capacitación



combinados con interés por el aprendizaje y la iniciativa fortalecen el desempeño del personal, recomendándose políticas de refuerzo motivacional y actualización continua.

3.2. Bases teóricas

El sustento científico de esta investigación se apoya en un conjunto de teorías organizacionales que explican cómo la motivación laboral impulsa la productividad. La Teoría de la Autodeterminación plantea que la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación fortalece la motivación intrínseca y el compromiso con el desempeño (Ryan y Deci, 2017; Gagné y Deci, 2005). Complementariamente, la Teoría de la Expectativa sostiene que el esfuerzo aumenta cuando el trabajador percibe que su rendimiento será recompensado de forma valiosa y alcanzable (Vroom, 1964), mientras que la Teoría de los Dos Factores distingue entre higiénicos y motivadores para explicar la satisfacción y el impulso al logro (Herzberg, 1966). La Teoría del Establecimiento de Metas indica que metas específicas y desafiantes, combinadas con retroalimentación, elevan el rendimiento (Locke y Latham, 2019), y el Modelo de Características del Puesto explica que el significado del trabajo, la responsabilidad y el conocimiento de resultados potencian la motivación y la eficacia (Hackman y Oldham, 1976). Estas bases psicológicas se conectan con enfoques de productividad que la conciben como eficiencia en la transformación de insumos en resultados (Drucker, 2006) y como productividad total de factores dependiente de prácticas gerenciales y del uso eficaz del capital humano (Bloom y Van, 2007).



3.3. Motivación laboral

La motivación laboral es un proceso complejo que impulsa a los trabajadores a actuar con energía, dirección y persistencia hacia el logro de metas organizacionales. De acuerdo con Ryan y Deci (2017), la motivación puede clasificarse en intrínseca, cuando nace del interés o satisfacción por la tarea en sí, y extrínseca, cuando está orientada por recompensas externas como el salario o el reconocimiento. Esta distinción resulta esencial en los entornos laborales, ya que no todas las conductas orientadas al trabajo responden a los mismos impulsos internos. Las organizaciones que comprenden esta dualidad pueden diseñar estrategias más efectivas para estimular a sus colaboradores, reconociendo que la satisfacción y el compromiso laboral dependen de una combinación equilibrada de ambos tipos de motivación.

En la misma línea, Gagné y Deci (2005) desarrollaron la Teoría de la Autodeterminación en contextos organizacionales, subrayando que los individuos se sienten más motivados cuando perciben autonomía, competencia y relación con los demás. La autodeterminación no solo promueve un mayor rendimiento laboral, sino que también favorece el bienestar psicológico y la permanencia en el puesto de trabajo. Esta teoría plantea que los entornos que permiten a los trabajadores tomar decisiones, desarrollar habilidades y sentirse parte de un equipo fomentan una motivación más duradera y profunda, lo que incide directamente en la productividad. Por lo tanto, más allá de los incentivos monetarios, es fundamental crear condiciones laborales que satisfagan las necesidades psicológicas básicas.

Por su parte, la teoría de las metas propuesta por Locke y Latham (2019) sostiene que la fijación de objetivos claros, específicos y desafiantes mejora el



rendimiento, siempre que el trabajador esté comprometido con la meta y reciba retroalimentación constante. Esta perspectiva resalta la importancia del diseño organizacional en el proceso motivacional, pues metas ambiguas o mal comunicadas pueden generar desmotivación o estrés. Además, el compromiso del trabajador con los objetivos depende en gran medida de su percepción de autoeficacia, es decir, la creencia en su capacidad para alcanzarlos. La motivación, en este caso, es tanto una respuesta emocional como una evaluación cognitiva del contexto laboral.

Desde una visión más organizacional, Pink (2011) plantea que la motivación en el siglo XXI se basa en tres pilares fundamentales: autonomía, maestría y propósito. Este enfoque, que desafía los modelos tradicionales centrados en recompensas externas, sostiene que las personas son más productivas cuando sienten que controlan su trabajo, desarrollan habilidades continuamente y encuentran un sentido en lo que hacen. Las organizaciones modernas, según este autor, deben evolucionar hacia modelos de liderazgo más horizontales y participativos si desean mantener altos niveles de motivación y retención del talento humano.

En un contexto más aplicado, Deci et al. (2017) enfatizan que los sistemas de recompensa deben alinearse con las necesidades psicológicas del trabajador. Las recompensas materiales pueden ser efectivas a corto plazo, pero si se perciben como controladoras o injustas, tienden a erosionar la motivación intrínseca. Por ello, los programas de reconocimiento deben diseñarse cuidadosamente, asegurando transparencia, equidad y conexión con los valores organizacionales. Las investigaciones empíricas actuales confirman que la motivación sostenida surge cuando los trabajadores perciben justicia



organizacional, respeto en las relaciones interpersonales y oportunidades reales de crecimiento.

Se puede observar una evolución conceptual en los modelos motivacionales contemporáneos, que integran factores psicológicos, sociales y organizativos. La tabla siguiente sintetiza algunos de los principales enfoques actuales sobre la motivación laboral, mostrando cómo se relacionan los factores motivacionales con los efectos sobre el rendimiento.

3.3.1. Evolución teórica: de los enfoques clásicos a los contemporáneos

La motivación laboral se concibe como un proceso psico-organizacional que orienta la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que el trabajador decide invertir en sus tareas; no se reduce a un impulso momentáneo, sino que integra necesidades, metas, evaluaciones cognitivas y condiciones del entorno que sostienen (o debilitan) la conducta en el tiempo (Kanfer et al. 2017). En esta perspectiva, la motivación emerge de la interacción entre disposiciones personales y diseño del trabajo, y se manifiesta en conductas observables de esfuerzo, persistencia y elección de tareas, con efectos directos sobre el desempeño y la productividad. Esta definición enfatiza que el “por qué” y el “para qué” del esfuerzo son tan relevantes como el “cuánto”, dado que la calidad de la energía invertida depende del significado que el trabajador atribuye a su actividad (Ryan y Deci, 2017; Deci, Olafsen, y Ryan, 2017).

Desde las teorías contemporáneas, dos marcos robustos ilustran los mecanismos motivacionales que sostienen el desempeño: (a) la Teoría de la Autodeterminación, que explica cómo la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación nutre formas internas de regulación y compromiso sostenido, y (b) la teoría de establecimiento de metas, que muestra



que metas claras y desafiantes, acompañadas de retroalimentación, incrementan la persistencia y dirigen el esfuerzo hacia resultados (Ryan y Deci, 2017; Locke & Latham, 2019). En conjunto, estos enfoques destacan que la calidad del contexto oportunidades de decisión, aprendizaje y apoyo es determinante para transformar la intención en acción eficaz, haciendo de la motivación un recurso gestionable y no un rasgo fijo.

Para delimitar el constructo frente a nociones afines, conviene separar motivación de satisfacción laboral, compromiso y clima organizacional. La satisfacción es una actitud evaluativa (afectiva/cognitiva) sobre el trabajo; puede coexistir con niveles distintos de esfuerzo y no implica necesariamente dirección persistente hacia metas (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). El compromiso alude al vínculo psicológico con la organización (afectivo, normativo, de continuidad), que describe "apego" y deseo de permanencia, pero no especifica por sí mismo la intensidad del esfuerzo diario. Finalmente, el clima refiere a percepciones compartidas sobre políticas y prácticas un atributo del contexto que configura, pero no sustituye, los procesos motivacionales individuales (Schneider, Ehrhart, y Macey, 2013). Diferenciar estos niveles (individuo actitud contexto) evita confundir querer permanecer o sentirse satisfecho con querer esforzarse y hacia qué objetivos, que es el foco de la motivación.

La motivación también se operacionaliza como respuesta del trabajador a las demandas y recursos del puesto: el modelo Demanda - Recursos (JD-R) plantea que los recursos laborales (autonomía, feedback, apoyo del líder) activan la motivación y la energía necesarias para convertir el esfuerzo en rendimiento, mientras que las demandas elevadas sin recursos erosionan la vitalidad y



reducen la productividad (Bakker & Demerouti, 2017). En ámbitos administrativos de servicios intensivos en conocimiento como una universidad, donde la interdependencia y la atención al usuario interno/externo son altas, la disponibilidad de recursos motivacionales es crítica para sostener conductas de iniciativa, calidad y cumplimiento de metas.

3.3.2. Determinantes de la motivación laboral

En el nivel individual, la motivación se ve influida por disposiciones relativamente estables (p. ej., orientación a metas, consciencia) y por creencias autorreferenciales como la autoeficacia, que regulan la intensidad y la persistencia del esfuerzo. La evidencia integrativa en psicología del trabajo sitúa estos rasgos y orientaciones dentro de un marco que explica cómo las personas asignan recursos atencionales y sostienen la acción dirigida a metas en el tiempo (Kanfer et al., 2017). A su vez, la autoeficacia la creencia en la propia capacidad para desempeñar una tarea potencia la elección de retos, el esfuerzo y la persistencia, funcionando como un disparador proximal del empeño diario en roles administrativos (Schunk y DiBenedetto, 2020).

En el ámbito del puesto de trabajo, la combinación de demandas (carga, complejidad, presión temporal) y recursos (autonomía, retroalimentación, apoyo) explica diferencias notables en la activación motivacional. El modelo Demandas–Recursos (JD-R) muestra que los recursos del puesto energizan la motivación y amortiguan el efecto de demandas intensas, favoreciendo conductas de iniciativa y esfuerzo sostenido en tareas de servicio administrativo (Bakker y Demerouti, 2017). Además, la retroalimentación vinculada a metas claras y desafiantes orienta la dirección del esfuerzo y refuerza la persistencia, articulando un ciclo



de regulación del desempeño especialmente útil en procesos administrativos con plazos y estándares definidos (Locke y Latham, 2019).

En el plano organizacional, prácticas y percepciones sobre liderazgo, justicia y recompensas modelan la cualidad de la motivación. El liderazgo que apoya necesidades básicas (autonomía, competencia y relación) se asocia con mayor motivación de tipo autónomo y mejor calidad del desempeño, al alinear políticas y estilos directivos con la experiencia psicológica del personal (Deci et al., 2017). Las percepciones de justicia organizacional distributiva, procedimental, interpersonal e informacional refuerzan la disposición a esforzarse cuando los procesos y resultados se evalúan como equitativos, fortaleciendo la adhesión a metas y normas (Colquitt et al., 2001). En cuanto a incentivos, la evidencia meta-analítica sugiere que las recompensas externas favorecen la cantidad de producción, mientras que la motivación intrínseca predice con mayor fuerza la calidad del desempeño, lo que invita a diseñar esquemas mixtos en funciones administrativas (Cerasoli et al., 2014).

Estas capas individuales, del puesto y organizacional contribuyen de modo diferencial a la motivación intrínseca y extrínseca en el personal administrativo. La autoeficacia y la experiencia de autonomía suelen "alimentar" la motivación intrínseca al dotar de sentido y dominio a la tarea cotidiana; por su parte, la claridad de metas, la retroalimentación y sistemas de recompensas transparentes movilizan la motivación extrínseca hacia resultados observables y medibles. En contextos universitarios, donde la calidad del trámite y la oportunidad del servicio son críticas, una arquitectura motivacional equilibrada que combine apoyo a necesidades psicológicas con incentivos y justicia



maximiza tanto la calidad como la cantidad del desempeño (Cerasoli et al., 2014).

3.3.3. Efectos de la motivación en el desempeño y la productividad

La motivación actúa como un mecanismo regulador del esfuerzo que transforma recursos laborales en eficiencia operativa. Cuando las personas perciben autonomía, retroalimentación útil y apoyo del superior, incrementan su vigor y concentración, reduciendo tiempos ociosos, reprocesos y demoras; este ciclo energía–desempeño es consistente con el modelo Demanda-Recursos, donde la motivación canaliza la energía hacia la ejecución oportuna de tareas administrativas. En funciones de soporte universitario trámite documentario, atención al usuario interno y registro académico, este encaje se traduce en mayor flujo de trabajo y cumplimiento de plazos (Bakker y Demerouti, 2017).

En términos de calidad del trabajo, la evidencia muestra que la motivación intrínseca interés y sentido por la tarea eleva la exactitud, el cuidado del detalle y la confiabilidad de los procesos, mientras que los incentivos externos suelen impulsar principalmente la cantidad producida. Para áreas administrativas, esto significa menos errores en informes, mayor consistencia de registros y mejor experiencia de servicio para estudiantes y docentes, sin necesidad de supervisión intensiva. Así, la “calidad regulatoria” de la motivación explica por qué equipos con recursos similares difieren en precisión y consistencia (Cerasoli et al., 2014).

Respecto del logro de metas, la motivación orienta la conducta hacia objetivos claros, sosteniendo la persistencia ante obstáculos y facilitando el ajuste del esfuerzo con base en retroalimentación. La teoría del establecimiento de metas predice que, cuando los objetivos son específicos y desafiantes y existe

seguimiento del avance, el personal prioriza, planifica y corrige desvíos con mayor oportunidad. En una universidad, esto se refleja en la ejecución puntual de calendarios administrativos, cierres de periodo y cumplimiento de indicadores operativos (Locke y Latham, 2019).

Finalmente, en la innovación de procesos, la motivación con base autónoma favorece la generación y puesta en práctica de ideas de mejora simplificación de trámites, estandarización de formatos, digitalización de flujos porque incrementa la curiosidad, la exploración y la disposición a experimentar. En contextos de servicios académicos, esta dinámica impacta directamente la productividad al disminuir cuellos de botella y elevar la capacidad de respuesta de las unidades de soporte (Amabile y Pratt, 2016).

3.3.4. Dimensiones de la motivación laboral

3.3.4.1. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se entiende como el impulso que lleva a la persona a implicarse en una actividad por el interés, el significado y el dominio que encuentra en la propia tarea; se robustece cuando el trabajo ofrece autonomía, oportunidades de competencia y vínculos de relación que hacen valiosa la experiencia en sí misma, sosteniendo la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo aun sin incentivos externos directos (Ryan y Deci, 2017).

Dentro de esta lógica, el interés genuino por las tareas y el sentido de logro y autorrealización operan como reforzadores endógenos: la curiosidad por actividades propias del cargo y la percepción de progreso personal alimentan la energía disponible para concentrarse, perseverar y aprender, promoviendo



experiencias de dominio que se traducen en mayor calidad del desempeño administrativo (Gagné y Deci, 2005).

La iniciativa para resolver problemas expresa un patrón proactivo de regulación motivacional: cuando las personas se sienten dueñas de su trabajo, buscan información, anticipan obstáculos y proponen mejoras; esa disposición a “hacer que las cosas sucedan” emerge de estados motivacionales autónomos que orientan la acción hacia soluciones oportunas y eficaces en procesos de soporte (Parker et al., 2010).

El compromiso con el desarrollo profesional refleja la preferencia por metas de aprendizaje y la búsqueda deliberada de formación continua; bajo motivación intrínseca, los trabajadores persisten en mejorar habilidades, actualizan prácticas y elevan estándares, un patrón asociado de forma consistente con resultados de mayor calidad y con conductas de mejora sostenida en el tiempo (Cerasoli et al., 2014).

En el marco teórico del estudio, estas facetas interés, logro, iniciativa y desarrollo describen la internalización de la regulación: el trabajo se vuelve fuente de significado y dominio personal, por lo que el esfuerzo se mantiene estable y orientado a metas institucionales aun en ausencia de recompensas externas, configurando un mecanismo explicativo directo del desempeño y la productividad administrativa (Deci et al., 2017).

3.3.4.2. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se define como la orientación de la conducta por contingencias externas reconocimiento, seguridad e incentivos a partir de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a resultados valorados y alcanzables. Bajo esta lógica, el trabajador calibra su energía en función de la probabilidad de



desempeño y del valor subjetivo de las recompensas esperadas. Esta dinámica está en la base de la teoría de la expectativa–valencia–instrumentalidad, que explica por qué los estímulos externos pueden dirigir con precisión la acción hacia metas concretas (Vroom, 1964). Ahora bien, en el continuo motivacional, la regulación controlada puede internalizarse cuando el contexto ofrece apoyo a la autonomía y significado de la tarea, elevando la calidad del empeño incluso cuando el detonante es externo (Deci et al., 2017).

En términos operativos, el reconocimiento y las recompensas funcionan como reforzadores si son percibidos como informativos sobre la competencia y no como controladores, pues fortalecen la autoevaluación de eficacia y sostienen el esfuerzo dirigido a estándares explícitos. La evidencia meta-analítica muestra que los incentivos incrementan la cantidad de desempeño, pero su efecto es más sólido cuando se combinan con condiciones que preservan el interés por la tarea y la percepción de progreso personal (Cerasoli et al., 2014). Por ello, prácticas de reconocimiento formal e informal que destacan logros específicos tienden a alinear la conducta con los resultados esperados sin erosionar el involucramiento.

La estabilidad y seguridad en el empleo, junto con políticas de incentivos y beneficios percibidas como adecuadas y equitativas, reducen la incertidumbre y favorecen la inversión sostenida de esfuerzo. La inseguridad laboral crónica introduce amenaza y distrae recursos atencionales, afectando la energía disponible para el desempeño, mientras que la certeza de continuidad facilita la focalización en metas operativas (Shoss, 2017). A su vez, cuando los procesos distributivos y procedimentales se juzgan justos, las personas están más



dispuestas a esforzarse y a aceptar metas exigentes, porque confían en la reciprocidad de la organización (Colquitt et al., 2001).

La retroalimentación y el apoyo del liderazgo aportan dirección y calibración del esfuerzo: metas específicas y desafiantes combinadas con feedback oportuno guían ajustes conductuales y consolidan la persistencia ante obstáculos, condición clave en procesos administrativos de alta interdependencia. (Locke & Latham, 2019). Además, estilos de liderazgo que articulan propósito, clarifican expectativas y brindan soporte instrumental elevan la calidad de la motivación extrínseca al conectar incentivos con contribuciones valiosas, lo que se traduce en cumplimiento de plazos, calidad de registros e innovación incremental en servicios de soporte universitario (Avolio et al., 2009).

3.3.5. Modelo conceptual de la variable

El modelo integra motivación intrínseca y motivación extrínseca como fuentes complementarias que activan tres mecanismos psicológicos vigor, foco y persistencia, los cuales canalizan el esfuerzo hacia resultados de desempeño. La motivación intrínseca emerge cuando el puesto facilita autonomía, competencia y sentido, generando energía sostenida aun sin incentivos externos. Esta base explica por qué, a igualdad de recursos, equipos con mayor calidad motivacional rinden más y mantienen el esfuerzo en el tiempo (Ryan y Deci, 2017). La arquitectura del puesto y del contexto actúa como disparador o freno de estos mecanismos al proveer o restringir demandas y recursos laborales clave (Bakker y Demerouti, 2017).

La direccionalidad del modelo plantea rutas específicas hacia la eficiencia, la calidad, el logro de metas y la innovación. Metas claras y desafiantes, junto con retroalimentación oportuna, orientan la energía hacia tareas prioritarias,



optimizan el uso del tiempo y sostienen la corrección de desvíos operativos. (Locke & Latham, 2019). En paralelo, los incentivos externos tienden a impulsar la cantidad de producción, mientras que la motivación intrínseca predice con mayor fuerza la calidad del desempeño y la mejora continua (Cerasoli et al., 2014).

El modelo se apoya en supuestos y condiciones de validez. Se asume que los efectos de los incentivos dependen de su equidad y del sentido de justicia organizacional, pues la percepción de procesos y distribuciones justas incrementa la disposición a esforzarse y aceptar metas exigentes (Colquitt et al., 2001). También se asume que el liderazgo que apoya la autonomía preserva la calidad motivacional cuando se aplican recompensas, evitando efectos controladores que erosionen el interés por la tarea (Deci et al., 2017). Finalmente, la seguridad laboral funciona como condición de base: la incertidumbre crónica distrae recursos atencionales y reduce la inversión sostenida de esfuerzo (Shoss, 2017).

A partir de lo anterior, se definen puntos de intervención en la gestión del talento para accionar el modelo: diseño del trabajo con más autonomía y retroalimentación; sistemas de reconocimiento informativos y equitativos alineados a logros observables; liderazgo que clarifique metas y provea soporte instrumental; y desarrollo profesional que incremente la competencia y favorezca conductas proactivas de mejora de procesos (Deci et al., 2017). Estas palancas permiten mover tanto los determinantes de la motivación intrínseca como los de la extrínseca, conduciendo a resultados superiores de desempeño (Parker et al., 2010).

3.3.6. Implicancias para la gestión del talento en universidades

El diseño de incentivos y prácticas de reconocimiento debe enfatizar refuerzos informativos (claros, específicos, oportunos) y equitativos, vinculados a resultados observables y estándares de servicio; así se potencia la cantidad sin erosionar el interés por la tarea (Cerasoli et al., 2014).

El fortalecimiento del liderazgo requiere estilos que apoyen autonomía, competencia y relación, traducidos en metas claras, recursos adecuados y soporte continuo; este enfoque eleva la calidad motivacional y sostiene el desempeño en funciones administrativas (Deci et al., 2017).

El enriquecimiento del puesto combina mayor autonomía, retroalimentación y oportunidades de dominio, promoviendo proactividad y aprendizaje en la mejora de procesos (p. ej., simplificación y estandarización de trámites) con impacto directo en eficiencia y calidad (Parker et al., 2010).

Las rutas de capacitación deben alinearse con los objetivos institucionales y operar como recursos del trabajo que incrementen la energía y la persistencia; la formación focalizada actúa como palanca para cumplir plazos, reducir errores y sostener la innovación incremental (Bakker y Demerouti, 2017).

3.4. Productividad

La productividad es un concepto fundamental en la gestión organizacional, entendido como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para generarlos. Esta relación no solo se mide en términos cuantitativos, sino también cualitativos, incluyendo la eficiencia, calidad y valor generado. Según Drucker (2006), la productividad debe centrarse en "hacer lo correcto de la manera correcta", lo que implica tanto eficacia como eficiencia en los procesos. En esta línea, las organizaciones contemporáneas no solo buscan



producir más con menos, sino hacerlo con un sentido estratégico que agregue valor sostenible.

Desde una perspectiva económica y del trabajo, Bartelsman et al. (2013) plantean que la productividad está estrechamente ligada a la innovación, la asignación eficiente de recursos y el dinamismo del capital humano. Estos autores destacan que las diferencias en productividad entre empresas de un mismo sector no solo reflejan disparidades tecnológicas, sino también diferencias en la gestión del conocimiento, la capacitación del personal y la toma de decisiones gerenciales. Por ello, mejorar la productividad requiere políticas integradas que fortalezcan la capacidad organizacional de aprendizaje y adaptación al cambio.

Por su parte, la teoría de la productividad total de los factores (PTF), desarrollada por Syverson (2011), enfatiza que los aumentos de productividad dependen no solo del capital físico y humano, sino de la eficiencia con la que estos se combinan. Esta visión es clave en entornos laborales como el administrativo, donde la coordinación, el uso adecuado del tiempo y la claridad de funciones tienen un peso determinante. En las instituciones educativas, por ejemplo, la productividad no se mide únicamente en términos de volumen de trámites resueltos, sino también en la calidad del servicio y la satisfacción del usuario interno.

En el plano organizacional, Bailey et al., (2018) abordan la productividad desde el enfoque de alto desempeño, señalando que esta se incrementa cuando se integran prácticas efectivas de gestión de personas, tales como el liderazgo participativo, la capacitación continua y los sistemas de recompensas justos. Esta perspectiva introduce la idea de que la productividad es resultado de un



ecosistema organizacional bien diseñado, donde el entorno laboral, la motivación y las competencias del personal convergen para generar mejores resultados. Así, el capital humano se convierte en el motor principal de la productividad institucional.

A partir del desarrollo tecnológico, autores como Brynjolfsson y McAfee (2014) advierten que la transformación digital puede ser un catalizador o una barrera para la productividad, dependiendo de cómo las organizaciones gestionen la transición. La automatización, el uso de datos y las plataformas digitales permiten agilizar procesos, pero también exigen nuevos modelos de liderazgo y una adaptación del talento humano a entornos más flexibles e interconectados. En este sentido, la productividad moderna está cada vez más relacionada con la capacidad de las instituciones para innovar y aprender rápidamente, no solo con el esfuerzo físico o el tiempo dedicado.

Para sintetizar los enfoques analizados, se presenta la siguiente tabla que relaciona teorías contemporáneas de productividad con sus factores clave y aplicaciones organizacionales. Esta comparación permite comprender cómo distintos marcos teóricos explican la productividad desde dimensiones complementarias.

3.4.1. Enfoques teóricos contemporáneos de la productividad

Desde el enfoque eficiencia–eficacia, la productividad se entiende como la capacidad de convertir recursos en resultados útiles para la misión institucional, por lo que su medición exige sistemas de indicadores que combinen volumen, tiempo, costo y valor del servicio; en la intervención, esto orienta a alinear metas y métricas con los procesos clave y a cerrar brechas detectadas por el propio sistema de desempeño (Franco et al., 2012).



La perspectiva de productividad total de factores (PTF) explica el rendimiento más allá de insumos aparentes, atribuyendo diferencias a prácticas gerenciales, asignación de recursos y calidad del capital humano; en medición, promueve índices que controlan por capital y trabajo, y en intervención, impulsa decisiones de rediseño organizacional y aprendizaje para mejorar la combinación eficiente de recursos (Syverson, 2011).

El enfoque de gestión por procesos (BPM) concibe la productividad como resultado del flujo extremo a extremo (tiempos de ciclo, reprocesos, cuellos de botella); medir implica mapear procesos, fijar indicadores por etapa y monitorear variabilidad, mientras que intervenir supone estandarizar, eliminar desperdicios y rediseñar actividades que no agregan valor (Trkman, 2010).

La mejora continua sostiene que la productividad se eleva mediante rutinas de aprendizaje incremental resolución sistemática de problemas, pruebas rápidas, lecciones aprendidas; en medición, se observa la tasa de mejoras implementadas y sus efectos, y en intervención, se invierte en capacidades de análisis y en infraestructura que habilite ciclos repetidos de experimentación (Anand et al., 2009).

La gestión de calidad (incluyendo Lean Six Sigma) focaliza la productividad en la conformidad con estándares y la reducción de variabilidad; medir exige indicadores de defectos, retrabajos y satisfacción del usuario, e intervenir demanda métodos de diagnóstico (DMAIC), diseño robusto y despliegue de prácticas de control estadístico en procesos administrativos (Antony et al., 2017).



3.4.2. Determinantes de la productividad administrativa

En el nivel individual, la productividad se impulsa por la competencia técnica y las habilidades conductuales (planificación, comunicación, resolución de problemas), articuladas por mecanismos de autorregulación que orientan metas, monitoreo del avance y control del esfuerzo. Estas disposiciones permiten sostener la atención, priorizar con criterio y mantener la calidad aun ante demandas cambiantes del servicio administrativo (Kanfer et al., 2017). La autoeficacia refuerza ese ciclo, pues incrementa la elección de retos y la persistencia, traduciéndose en menor retrabajo y mayor exactitud en entregables (Schunk y DiBenedetto, 2020).

En el ámbito del puesto, la productividad depende del equilibrio entre demandas (carga, complejidad, presión temporal) y recursos (autonomía, retroalimentación, apoyo, herramientas). Cuando el diseño del trabajo ofrece autonomía y feedback, se activa la energía y el foco, reduciendo tiempos de ciclo y errores en los procesos administrativos (Bakker y Demerouti, 2017). Un diseño de puesto rico en información y con herramientas adecuadas (sistemas y guías claras) mejora la coordinación y la calidad del desempeño al disminuir la ambigüedad de tareas (Morgeson y Humphrey, 2006).

A nivel organizacional, la productividad se explica por la gestión por procesos, la tecnología disponible y los marcos de liderazgo, clima y justicia. La orientación a procesos mapa extremo a extremo, estándares y control de variabilidad reduce cuellos de botella y reprocesos, elevando la eficiencia del servicio (Trkman, 2010). La inversión en tecnologías digitales acelera flujos de información y permite escalabilidad en trámites y registros, siempre que vaya acompañada de rediseño organizacional (Brynjolfsson y McAfee, 2014). La



percepción de justicia y la calidad del liderazgo incrementan la disposición a esforzarse y aceptar metas exigentes, con efectos directos en puntualidad y confiabilidad de resultados (Colquitt et al., 2001).

En conjunto, estas capas individuo, puesto y organización convergen para explicar variaciones en eficiencia, calidad, oportunidad e innovación. La evidencia muestra que las diferencias en productividad entre unidades comparables responden tanto a prácticas de gestión y asignación de recursos como al uso eficaz del capital humano (Syverson, 2011). La profesionalización de las prácticas gerenciales consolida ese efecto al estandarizar rutinas de desempeño y aprendizaje continuo en el soporte administrativo universitario (Bloom y Van, 2007).

3.4.3. Dimensiones de la productividad

3.4.3.1. Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se entiende como el uso óptimo de tiempo y recursos para convertir insumos administrativos en resultados con fluidez, minimizando desperdicios y variabilidad del proceso; su medición combina razón insumo–producto con indicadores de oportunidad y estabilidad del flujo de trabajo. Esta perspectiva ubica la eficiencia como atributo observable del desempeño, más allá del volumen, al incorporar cómo se organizan las tareas (Syverson, 2011).

Dentro de esta dimensión, la organización de tareas y el cumplimiento de plazos dependen de metas claras y desafiantes y de la retroalimentación que permite calibrar el avance; cuando las personas planifican y priorizan sobre objetivos específicos, reducen tiempos muertos y reprocesos, elevando la previsibilidad del servicio administrativo. En consecuencia, la agenda y el



cronograma funcionan como mecanismos de dirección del esfuerzo que sostienen la puntualidad operativa (Locke y Latham, 2019).

A su vez, el uso eficiente del tiempo y la rapidez en funciones se logran al gestionar el flujo extremo a extremo del proceso, eliminando cuellos de botella y estandarizando actividades; medir tiempos de ciclo y variabilidad de etapas revela dónde intervenir para acortar esperas y acelerar entregas, reforzando la continuidad del servicio al usuario interno y externo. La mejora de flujo es, así, la palanca directa de la velocidad y la estabilidad operativa (Trkman, 2010).

3.4.3.2. Calidad del trabajo

La calidad del trabajo se define como la exactitud, consistencia y conformidad con estándares institucionales en los entregables; su foco no es solo "cuánto" se produce, sino cómo se ejecuta y valida lo entregado, integrando criterios de valor para el usuario y de control de variabilidad del proceso. Este enfoque orienta la medición hacia indicadores de precisión, defectos, retrabajos y cumplimiento normativo (Antony et al., 2017).

En esta dimensión, la precisión en tareas y la reducción de errores dependen de rutinas de verificación y de herramientas de control (p. ej., listas de chequeo, control estadístico), que estabilizan el proceso y permiten detectar y corregir desviaciones a tiempo. La mejora de la exactitud reduce reprocesos y asegura consistencia documental y operativa en servicios (Montgomery, 2019).

El cumplimiento de estándares y la evaluación del desempeño conectan la ejecución cotidiana con lineamientos institucionales (formatos, plazos, trazabilidad) y con sistemas de medición que revisan resultados y procesos. Al alinear criterios con retroalimentación periódica, se refuerza la confiabilidad de



los entregables y se facilita la toma de decisiones para la mejora continua (Franco et al., 2012).

3.4.3.3. Cumplimiento de metas

El cumplimiento de metas se define como el alcance sostenido de objetivos individuales y colectivos alineados al plan institucional; exige metas claras, específicas y desafiantes, retroalimentación periódica y seguimiento de avances para dirigir la atención, priorizar tareas y sostener la persistencia del esfuerzo (Locke y Latham, 2019).

En la operación diaria, el logro de objetivos y la participación en proyectos se gestionan mediante la cascada de metas y acuerdos de desempeño que conectan responsabilidades personales con entregables de equipo, facilitando coordinación interáreas y rendición de cuentas sobre hitos y resultados (Aguinis, 2019).

La alineación institucional y la obtención de resultados constantes dependen de sistemas de medición del desempeño que integran indicadores, metas y revisiones regulares; estos sistemas estabilizan la ejecución, reducen variabilidad y permiten decisiones correctivas oportunas para mantener el logro sostenido (Franco et al., 2012).

3.4.4. Relación entre motivación laboral y productividad

La motivación intrínseca nutrida por autonomía, competencia y sentido incrementa el vigor y la focalización del trabajador, lo que se traduce en eficiencia: mejor organización de tareas, menor tiempo ocioso y reducción de reprocesos en los flujos administrativos universitarios. Al interiorizar el motivo de la acción, el personal usa el tiempo y los recursos con mayor disciplina (Ryan y Deci, 2017).

En términos de calidad, la motivación intrínseca se asocia con mayor precisión y consistencia en los entregables, mientras que los incentivos extrínsecos tienden a potenciar la cantidad producida; por ello, combinar interés por la tarea con reconocimientos informativos eleva la conformidad con estándares institucionales y disminuye errores en informes y registros (Cerasoli et al., 2014).

Respecto del logro de metas, la motivación orienta la persistencia y el ajuste del esfuerzo cuando existen objetivos claros y desafiantes con retroalimentación periódica; los motivos intrínsecos sostienen el compromiso ante obstáculos, y los extrínsecos alinean prioridades y plazos, consolidando resultados constantes y verificables en proyectos y calendarios académicos (Locke y Latham, 2019).

3.4.5. Modelo conceptual de la productividad

El modelo conecta determinantes (individuales: competencias y autorregulación; del puesto: carga, autonomía y retroalimentación; organizacionales: procesos, tecnología, liderazgo y justicia) con la calidad motivacional (intrínseca y extrínseca), la cual impulsa las dimensiones de productividad (eficiencia operativa, calidad del trabajo y cumplimiento de metas) para generar resultados (tiempos de ciclo menores, menos errores, logro sostenido de indicadores e innovación). Supuesto central: la motivación media el efecto de los determinantes sobre las dimensiones, y los recursos del trabajo moderan el impacto de las demandas (Bakker y Demerouti, 2017).

La direccionalidad propuesta es: determinantes → motivación → dimensiones → resultados. En esta cadena, metas claras y desafiantes y feedback orientan la energía hacia tareas prioritarias (eficiencia), estabilizan la



ejecución frente a estándares (calidad) y sostienen la persistencia para alcanzar hitos planificados (cumplimiento de metas). Supuesto adicional: la motivación intrínseca refuerza la calidad y la mejora continua, mientras que la regulación extrínseca alinea prioridades y plazos para asegurar entrega oportuna (Locke y Latham, 2019).

Los puntos de intervención en gestión del talento se focalizan en: rediseño del trabajo con autonomía y retroalimentación, reconocimientos informativos y equitativos, liderazgo apoyo-autonomía y desarrollo profesional. Supuesto de validez: los incentivos potencian la motivación cuando se perciben justos y no controladores; de lo contrario erosionan el interés por la tarea y deterioran la calidad del desempeño, afectando la cadena hacia resultados (Deci et al., 2017).

3.4.6. Implicancias para la gestión y mejora de procesos

El rediseño de puestos debe aumentar autonomía, retroalimentación y oportunidades de dominio, porque estas características activan motivación de base autónoma y orientan el esfuerzo hacia resultados sostenibles en tareas administrativas de servicio (Parker et al., 2010).

La estandarización de procesos mapeo extremo a extremo, definición de tiempos de ciclo y eliminación de actividades sin valor reduce variabilidad y cuellos de botella, elevando la fluidez operativa y la previsibilidad de las entregas institucionales (Trkman, 2010).

La gestión de capacidades exige rutas de capacitación alineadas a procesos críticos y al uso de herramientas, operando como recursos del trabajo que incrementan energía, foco y persistencia ante demandas cambiantes del soporte universitario (Bakker y Demerouti, 2017).

Los sistemas de retroalimentación deben combinar metas claras, seguimiento frecuente y conversaciones de desempeño orientadas a aprendizaje, para calibrar prioridades, corregir desvíos y sostener el logro de indicadores en equipos administrativos (Aguinis, 2019).

Los sistemas de reconocimiento han de ser informativos y equitativos, vinculando logros verificables con recompensas percibidas como justas; así se potencia la cantidad sin sacrificar la calidad y se preserva el involucramiento con la tarea (Cerasoli et al., 2014).

3.5. Marco conceptual

Alineación institucional

A ver, piénsalo así: imagínate que trabajas en una universidad pero no tienes ni idea de qué busca lograr esa institución a futuro, o peor aún, sabes vagamente que hay una "misión" y una "visión" pero nunca te quedó claro qué significan en tu día a día. Eso es exactamente lo que la alineación institucional busca evitar.

La cosa es que tu trabajo—por más administrativo o pequeño que te parezca—debería tener sentido dentro del panorama completo de la universidad. ¿Qué significa esto? Que cuando te levantas a trabajar cada día, sabes exactamente por qué estás haciendo lo que haces y cómo eso ayuda a que la U logre sus objetivos grandes. No estás ahí solo cumpliendo horario o rellenando formatos porque sí.

Cuando la alineación funciona bien, pasan cosas buenas: la gente entiende el propósito de su chamba, no hay tres personas haciendo exactamente lo mismo sin comunicarse (que pasa más seguido de lo que crees), las áreas no trabajan cada una por su lado como si fueran islas separadas, y los esfuerzos de todos van en la misma dirección en lugar de dispersarse por todos lados.



También se nota en que los recursos se usan mejor—no hay tanto desperdicio ni duplicación de esfuerzos—y la universidad realmente avanza hacia sus metas, no solo las de este año, sino también las de mediano y largo plazo. En resumen, es la diferencia entre una orquesta tocando en sintonía y un montón de músicos tocando cada quien su rollo sin coordinarse.

Autonomía laboral

Esto es básicamente cuánta libertad tienes para moverte en tu trabajo. ¿Puedes decidir cómo organizarte o tu jefe te está micromanageando cada detalle? ¿Tienes espacio para resolver problemas a tu manera o tienes que estar pidiendo autorización para cada cosita que haces?

La autonomía no significa que hagas lo que se te antoje sin rendir cuentas a nadie—eso sería un desmadre. Más bien se trata de que, dentro del marco de tu puesto y las reglas institucionales, tengas margen para tomar decisiones, planificar tu día, priorizar tareas y encontrar la mejor forma de hacer las cosas.

¿Por qué importa esto? Porque cuando tienes autonomía pasan cosas chidas: te vuelves más responsable de tus propios resultados (porque ya no puedes echarle la culpa al jefe de cada detalle), puedes tomar decisiones rápidas sin tener que esperar días a que te autoricen algo obvio, te atreves a proponer mejoras porque sabes que tu opinión cuenta, y desarrollas tus habilidades profesionales más rápido porque estás resolviendo problemas reales.

Claro, para que la autonomía funcione bien necesitas un par de cosas: primero, que te quede clarito qué se espera de ti y cuáles son los límites; segundo, que tu rol esté bien definido para que no haya confusiones; y tercero, que haya formas claras de reportar resultados—o sea, que sí haya rendición de cuentas pero sin que eso signifique vigilancia constante. Cuando se da ese



balance, la autonomía puede reducir drásticamente la necesidad de supervisión todo el tiempo y fomenta que la gente sea más innovadora.

Calidad del trabajo

Aquí vamos a lo básico: hacer bien tu chamba. Suena simple pero tiene varias capas. No se trata solo de "terminar" tus tareas, sino de hacerlas con precisión y cuidado.

¿Qué significa calidad en el trabajo administrativo? Pues que tus documentos no tengan errores tontos (fechas mal, nombres equivocados, números que no cuadran), que cuando hay un procedimiento establecido lo sigas correctamente en lugar de inventarte atajos que después causan problemas, que puedas rastrear la información cuando la necesites porque tienes todo documentado como debe ser, que cuando presentas algo—ya sea un informe, una propuesta o lo que sea—esté bien organizado y sea fácil de entender, y que cuando alguien necesita tu ayuda o un servicio de tu área, lo atiendas de forma eficiente y con buena actitud.

¿Por qué importa tanto esto? Porque el trabajo administrativo es como la columna vertebral de la universidad. Si está mal hecho, todo lo demás se complica. En cambio, cuando el trabajo administrativo es de calidad, la gente confía en la gestión, los procesos fluyen mejor, los usuarios (tanto internos como externos) quedan satisfechos en lugar de andar frustrados, y la universidad cumple con esos principios que tanto se mencionan pero que a veces quedan en el aire: transparencia, eficiencia, mejora continua.

Además, en el contexto universitario donde hay normativas y estándares que cumplir, la calidad del trabajo administrativo no es opcional—es necesaria. Y cuando está presente, se nota en que hay menos quejas, menos reprocesos,



menos tiempo perdido arreglando errores, y más tiempo para hacer cosas que realmente agregan valor.

Cumplimiento de metas

Okay, esto suena obvio: cumplir con lo que dijiste que ibas a hacer. Pero en la práctica tiene más sustancia de lo que parece.

Cumplir metas no es solo marcar casillas en una lista o decir "ya estuvo" cuando llega el fin del año. Es un proceso continuo que implica varias cosas. Primero, que las metas estén claras desde el principio—si no sabes exactamente qué tienes que lograr, es imposible saber si lo lograste o no. Segundo, que vayas monitoreando cómo vas; no puedes esperar hasta el final para darte cuenta de que te atrasaste. Tercero, que cuando veas que algo no va por buen camino, identifiques rápido qué está pasando y hagas ajustes.

Las metas pueden ser individuales (lo que tú personalmente debes lograr), grupales (lo que tu área o equipo debe conseguir) o institucionales (esos objetivos grandes que tiene la universidad completa). Y todas están conectadas—tus metas individuales deberían estar alineadas con las de tu equipo, y las de tu equipo con las institucionales.

Para cumplir metas de verdad necesitas condiciones específicas: objetivos que estén redactados de forma clara y específica (no esas metas vagas tipo "mejorar la calidad" sin decir cómo ni cuánto), tener los recursos necesarios para hacerlo (si te piden cumplir algo pero no te dan tiempo, gente o presupuesto, pues no va a pasar), que haya coordinación entre áreas cuando las metas requieren trabajo conjunto, y que puedas mostrar evidencias concretas de lo que lograste—no solo palabras, sino datos, documentos, resultados verificables.



Cuando una institución tiene una cultura de cumplimiento de metas bien establecida, se nota. Hay menos excusas, más resultados tangibles, y la gente siente que su trabajo sí está llevando a algo concreto en lugar de sentirse como rueditas girando sin llegar a ningún lado.

Eficiencia operativa

Hacer las cosas bien usando lo justo y necesario. No gastar de más, no tardar de más, no complicar de más. Suena lógico pero te sorprendería cuántas organizaciones batallan con esto.

La eficiencia operativa se trata de ejecutar tus procesos administrativos optimizando todo lo que usas: el tiempo (tanto tuyo como de la gente con la que trabajas), el personal (que cada quien esté haciendo lo que debe y no haya gente ociosa o sobrecargada injustamente), el presupuesto (gastar donde se necesita, no donde no), y la infraestructura (usar bien los espacios, la tecnología, los sistemas).

¿Cómo se ve la eficiencia en acción? En cosas concretas: cuando un trámite que antes tardaba tres semanas ahora tarda tres días, cuando simplificas un procedimiento que tenía quince pasos a solo cinco sin perder calidad, cuando reduces los errores que obligan a rehacer trabajo, cuando dos o más áreas que antes trabajaban cada una por su lado ahora se coordinan y el trabajo fluye mejor entre ellas.

Una gestión eficiente tiene impactos directos y medibles: mejora la calidad de los servicios que das (porque al no estar apagando incendios todo el tiempo puedes enfocarte en hacer las cosas bien), reduce los costos operativos (porque no estás desperdiciando recursos), y fortalece la capacidad de la universidad



para responder rápido cuando surge algo urgente o cuando la comunidad universitaria necesita algo.

El opuesto de la eficiencia es ese ambiente caótico donde todo tarda el triple de lo necesario, donde hay burocracia por burocracia, donde la gente pasa más tiempo llenando formatos que haciendo trabajo sustantivo, y donde cada cosa simple se vuelve un viacrucis. Nadie quiere trabajar así, y definitivamente nadie quiere ser atendido en un lugar así.

Gestión del desempeño

Esto abarca todo lo que hace la universidad de forma sistemática para que la gente trabaje mejor. No es solo las evaluaciones anuales—es mucho más que eso.

Una buena gestión del desempeño incluye varios elementos: definir metas claras desde el inicio (que la gente sepa exactamente qué se espera de ella), usar indicadores concretos para medir cómo van las cosas (no puras percepciones subjetivas), hacer evaluaciones periódicas (no solo una vez al año cuando ya nadie se acuerda qué pasó en marzo), y dar retroalimentación constructiva que realmente ayude a la gente a mejorar.

El objetivo no es vigilar a la gente como si fueran sospechosos o crear un ambiente de miedo donde todos estén paranoicos de ser evaluados. Al contrario, cuando se hace bien, la gestión del desempeño crea un espacio donde todos—jefes y colaboradores—tienen claro qué se necesita, cómo se está avanzando, y qué ajustes hacer.

Una gestión del desempeño efectiva promueve una cultura organizacional más sana: la gente se hace responsable de su trabajo en lugar de buscar a quién culpar cuando algo sale mal, las cosas son transparentes (no hay favoritismos



ocultos ni criterios misteriosos de evaluación), y hay un genuino interés en aprender y mejorar continuamente en lugar de solo cumplir el mínimo para no tener problemas.

Los beneficios van en dos direcciones: el personal se desarrolla profesionalmente (aprende, crece, mejora sus habilidades), y la institución se fortalece porque tiene gente más capaz y comprometida. Es una de esas cosas donde todos ganan si se hace correctamente.

Motivación extrínseca

Estas son las zanahorias que te cuelgan para que te muevas. Los estímulos que vienen de afuera, no de tu interior.

¿Qué entra aquí? Pues cosas como el dinero extra (bonos, incrementos salariales), los reconocimientos públicos (menciones, diplomas, palmaditas en la espalda institucionales), la estabilidad laboral (saber que no te van a correr de un día para otro), las oportunidades de ascender a mejores puestos, y la existencia de reglas claras que conectan tu desempeño con recompensas específicas.

Estos factores tienen un impacto directo en cómo trabajas: influyen en tu nivel de compromiso (qué tanto te la juegas por la institución), tu productividad (cuánto te esfuerzas día a día), y tu permanencia (si te quedas o te vas a la primera oportunidad mejor que aparezca).

Ahora, aquí hay algo importante: para que la motivación extrínseca funcione bien, los sistemas de incentivos tienen que percibirse como justos y transparentes. Si la gente siente que los bonos se los dan a los amigos del jefe, o que los ascensos son por palancas y no por mérito, o que las reglas cambian según le convenga a la administración, toda la motivación extrínseca se va al



caño. Peor aún, puede generar resentimiento, cinismo y hasta que la gente se desmotive activamente.

Pero cuando se hace bien—cuando la gente ve que sí hay recompensas tangibles por hacer bien su trabajo, que el sistema es justo, que las reglas son claras y se aplican parejo—la motivación extrínseca puede ser muy poderosa. Contribuye significativamente a que la gente se esfuerce más y a que los objetivos de la organización se logren.

Eso sí, la motivación extrínseca sola no es suficiente. Puede hacer que la gente trabaje, pero no necesariamente que le apasione lo que hace. Para eso necesitas el otro tipo...

Motivación intrínseca

Esta es la motivación que nace de adentro. Es cuando haces algo no porque te van a pagar más o porque te van a dar un diploma, sino porque genuinamente te gusta, te interesa, te satisface.

La motivación intrínseca se manifiesta de varias formas: disfrutas el trabajo que haces (no todos los días son perfectos, pero en general te gusta lo que haces), buscas constantemente aprender más sobre tu área, te pones creativo y propones nuevas formas de hacer las cosas, te emocionas con los retos difíciles en lugar de evitarlos, y estás dispuesto a hacer un esfuerzo extra incluso cuando nadie te lo está pidiendo y no hay una recompensa material de por medio.

¿Por qué este tipo de motivación es tan valiosa? Porque es sostenible. La motivación extrínseca puede decaer si quitan los incentivos o si te acostumbras a ellos y dejan de emocionarte. Pero la motivación intrínseca se autoalimenta—



mientras más haces algo que te gusta, más quieres seguir haciéndolo. Es como un motor interno que no necesita combustible externo constante.

La gente con alta motivación intrínseca tiende a ser más persistente (no se rinden fácil ante obstáculos), más comprometida con su trabajo (no solo hacen lo mínimo indispensable), y se identifican genuinamente con los valores y objetivos institucionales (no están ahí solo por el cheque quincenal).

Claro, este tipo de motivación no se puede "comprar" o "imponer". Se cultiva creando condiciones donde la gente pueda encontrar sentido en su trabajo, donde haya oportunidades de aprender y crecer, donde se respete la autonomía y se reconozca no solo con premios sino con confianza y responsabilidad.

Lo ideal es una combinación de ambos tipos de motivación: los incentivos externos que te reconocen tangiblemente, más el gusto genuino por lo que haces. Esa combinación es dinamita.

Productividad administrativa

Cuánto produces con lo que tienes. La relación entre lo que logras y los recursos que usaste para lograrlo.

Pero ojo, productividad no significa solo hacer muchas cosas. Puedes estar ocupadísimo todo el día y ser completamente improductivo si lo que haces no sirve para nada importante. La verdadera productividad incluye varios componentes: la cantidad de servicios que brindas o tareas que completas, la calidad de esos servicios (hechos bien, no nomás hechos), la oportunidad (entregados a tiempo, cuando se necesitan), y el impacto que generan (que realmente contribuyan a algo importante para la universidad).



Una alta productividad administrativa se nota. Refleja una gestión que es tanto eficiente (usa bien los recursos) como eficaz (logra lo que se propone). Es el resultado de varios factores trabajando juntos: procesos bien diseñados, gente capacitada y motivada, recursos adecuados, buena coordinación entre áreas, tecnología que ayuda en lugar de estorbar.

Cuando hay buena productividad, la universidad funciona mejor en su conjunto. El trabajo administrativo deja de ser ese "mal necesario" burocrático que todos odian, y se convierte en un apoyo real que permite que lo académico y lo sustantivo de la universidad fluyan sin trabas innecesarias.

Y al revés, cuando la productividad es baja, se siente: los trámites se tardan una eternidad, la gente anda frustrada, hay mucho movimiento pero pocos resultados, se gastan recursos sin ver a dónde se van, y en general hay una sensación de que todo es más complicado de lo que debería ser.

Retroalimentación

Que alguien te diga cómo lo estás haciendo. Suena simple, pero la retroalimentación bien hecha es todo un arte.

No es lo mismo que tu jefe te diga "estuvo bien" o "estuvo mal" de pasada, a que te dé retroalimentación de verdad. La retroalimentación efectiva tiene características específicas: es clara (no ambigua ni vaga), es oportuna (te la dan cuando todavía es relevante, no seis meses después), y es específica (te dice exactamente qué hiciste bien o qué necesitas mejorar, con ejemplos concretos).

Los propósitos de la retroalimentación son varios: reconocer lo que estás haciendo bien (porque todo mundo necesita saber cuándo va por buen camino), identificar áreas de oportunidad (esas cosas que podrías hacer mejor o diferente), y orientarte cuando te estás desviando del camino esperado.



Una buena retroalimentación no es solo criticar—de hecho, las críticas sin reconocimiento tienden a desmotivar. Idealmente hay un balance: reconocer fortalezas y señalar áreas de mejora. Y lo más importante: debe ser constructiva, o sea, no solo decirte qué está mal sino ayudarte a entender cómo lo puedes mejorar.

Cuando la retroalimentación funciona bien en una organización, pasan cosas muy positivas: las expectativas quedan claras (la gente sabe exactamente qué se espera de ella), hay aprendizaje continuo en el puesto (la gente mejora sus habilidades constantemente en lugar de quedarse estancada), y tanto el desempeño individual como el colectivo mejoran con el tiempo.

Es un elemento clave para el desarrollo profesional del personal—nadie puede mejorar si nunca le dicen cómo lo está haciendo—y para la mejora continua de la organización en su conjunto. Sin retroalimentación es como manejar con los ojos vendados: no sabes si vas bien, si te estás saliendo del camino, o si ya te estrellaste hasta que es demasiado tarde.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

4.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

HE2. Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

4.3. Variables

Variable 1: Motivación laboral

- Motivación intrínseca
- Motivación extrínseca

Variable 2: Productividad

- Eficiencia operativa
- Calidad del trabajo
- Cumplimiento de metas



4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
1. MOTIVACIÓN LABORAL Robbins y Judge (2013)	1.1. Motivación Intrínseca	1.1.1. Interés en las tareas asignadas	
		1.1.2. Logro y autorrealización	
		1.1.3. Iniciativa para resolver	
		1.1.4. Compromiso con el desarrollo	
	1.2. Motivación Extrínseca	1.2.1. Reconocimiento institucional	
		1.2.2. Estabilidad y seguridad	
		1.2.3. Políticas de incentivos	
		1.2.4. Retroalimentación y apoyo	
	2. PRODUCTIVIDAD Chiavenato (2009)	2.1. Eficiencia Operativa	2.1.1. Organización de tareas
			2.1.2. Cumplimiento de plazos
2.1.3. Uso eficiente del tiempo			
2.1.4. Rapidez en funciones			
2.2. Calidad del Trabajo		2.2.1. Precisión en tareas	
		2.2.2. Reducción de errores	
		2.2.3. Cumplimiento de estándares	
		2.2.4. Evaluación del desempeño	
2.3. Cumplimiento de Metas		2.3.1. Logro de objetivos	
		2.3.2. Participación en proyectos	
		2.3.3. Alineación institucional	
		2.3.4. Constancia en resultados	

Nota. La tabla muestra los indicadores y dimensiones de las variables de estudio 1 y 2.



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

Se aplicó el enfoque cuantitativo, este describe, explica o predice fenómenos a partir de datos numéricos recogidos de forma estructurada, con mediciones estandarizadas y análisis estadísticos que permiten generalizar resultados a una población definida (Hernández et al., 2014).

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

El método deductivo parte de marcos teóricos generales y deriva proposiciones específicas que se ponen a prueba empíricamente; contrasta hipótesis inferidas lógicamente desde teorías previas (Popper, 2005).

Se formularon hipótesis a partir de teorías motivacionales y de productividad y, con los datos obtenidos, se verificó empíricamente si las relaciones esperadas se cumplían en el personal administrativo analizado.

5.3. Tipo de investigación

La investigación aplicada orienta su esfuerzo a resolver problemas concretos, generando evidencia útil para la toma de decisiones y el mejoramiento de prácticas en contextos específicos (Creswell, 2017).

Se enfocó la indagación en proponer acciones de gestión del talento y mejora de procesos administrativas, a partir de los hallazgos sobre la relación motivación–productividad.

5.4. Nivel de investigación

El nivel correlacional examina el grado y sentido de asociación entre dos o más variables, sin manipularlas, para establecer vínculos estadísticos que orienten explicaciones posteriores (Arias et al., 2020).

Se estimaron coeficientes de correlación entre las dimensiones de motivación (intrínseca/extrínseca) y las dimensiones de productividad (eficiencia, calidad y cumplimiento de metas).

5.5. Diseño de investigación

El diseño no experimental observa fenómenos tal como ocurren, sin intervención del investigador; el corte transversal recopila datos en un único momento temporal (Cenedesi y Vouillat, 2023).

Se levantó información una sola vez durante 2025, sin manipular variables, con el fin de describir y relacionar los niveles de motivación y productividad en la sede analizada.

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población es el conjunto total de unidades de análisis que comparten características pertinentes y a las cuales se desea extrapolar los resultados (Hernández et al. 2014).

La población está conformada por todos los trabajadores de la Universidad Peruana Unión en la ciudad de Juliaca durante el año 2025. Se



incluyen a los trabajadores administrativos que laboran bajo un vínculo laboral formal.

Dado que existe un registro exacto y cerrado del número total de trabajadores en planilla, se considera una población finita el cual asciende a 185 trabajadores quienes laboran como administrativos.

5.6.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que, seleccionado con criterio metodológico, representa adecuadamente sus características para inferir resultados (Hernández et al. 2014).

Para hallar el tamaño de la muestra de una población finita, se utiliza la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- N = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población (185 trabajadores)
- Z = valor crítico según el nivel de confianza (1.96 para 95%)
- p = proporción esperada (se usa 0.5 si no se conoce)
- q = 1 – p
- e = margen de error (5% = 0.05)

Sustituyendo los valores:

$$\begin{aligned}n &= \frac{185 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (185 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\n &= \frac{185 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 184 + 3.8416 \cdot 0.25} \\n &= \frac{177.688}{0.46 + 0.9604} \\n &= \frac{177.688}{1.4204} \\n &\approx 125.07\end{aligned}$$

Tamaño de muestra final:

Por lo tanto, el tamaño de la muestra será de 125 personas, seleccionadas de manera representativa de una población de 185 trabajadores administrativos.

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

5.7.1. Técnica

La encuesta es una técnica de recolección que recaba información estandarizada mediante preguntas estructuradas, permitiendo medir percepciones, actitudes o conductas a gran escala (Baena, 2017).

Se administró una encuesta autogestionada, en formato estructurado, para capturar percepciones sobre motivación y productividad bajo condiciones de anonimato y confidencialidad.

5.7.2. Instrumento

El cuestionario es el instrumento compuesto por ítems organizados en dimensiones, con opciones de respuesta definidas, que permiten medir variables latentes de forma consistente (Baena, 2017).

Se elaboró un cuestionario con escala Likert de cinco puntos, organizado en dos dimensiones de motivación (intrínseca y extrínseca) y tres de productividad (eficiencia, calidad, cumplimiento de metas).



5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

El alfa de Cronbach evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems, indicando en qué medida miden de forma homogénea el mismo constructo (Vara-Horna, 2010).

Se calculó el alfa para cada dimensión e instrumento global, confirmando niveles de consistencia interna adecuados para el análisis correlacional posterior

Fórmula de cálculo:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

5.8.2. Prueba estadística de confiabilidad

Tabla 2

Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach

Variables	Nº de elementos	Casos válidos	Valor de Cronbach	Alfa
Motivación laboral	8	125	,859	
Productividad	12	125	,904	

Nota: la tabla muestra el grado de confiabilidad del instrumento en ambas variables.

La consistencia interna del instrumento fue adecuada en ambas variables. Para Motivación laboral (8 ítems; n = 125) se obtuvo $\alpha = 0,859$, valor que denota confiabilidad alta y homogeneidad conceptual entre los ítems. Para Productividad (12 ítems; n = 125) el coeficiente fue $\alpha = 0,904$, considerado excelente, lo que sugiere baja varianza de error y medición estable del constructo.



En términos operativos, estos resultados respaldaron el uso del cuestionario para análisis correlacionales y contrastes de hipótesis, sin requerir depuración de ítems. La magnitud de los coeficientes indica que las escalas capturaron de forma coherente sus dimensiones, por lo que los puntajes obtenidos pueden interpretarse con validez interna suficiente para la toma de decisiones y la discusión de hallazgos del estudio.

5.8.3. Validez

El juicio de expertos valora la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems, asegurando la adecuación del contenido del instrumento al constructo teórico (Creswell, 2018).

Se sometió el cuestionario a revisión de dos especialistas en ciencias sociales; se ajustaron ítems y redacción conforme a sus observaciones hasta alcanzar validez de contenido satisfactoria.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

Preparación y codificación. Se consolidaron los cuestionarios válidos ($n = 125$) en una base de datos electrónica; se realizó digitación doble y verificación cruzada. Los ítems se codificaron en escala Likert 1–5 en el mismo sentido semántico.

Depuración y valores perdidos. Se aplicaron reglas de calidad: detección de inconsistencias (marcas múltiples, respuestas fuera de rango) y completitud. Cuando un participante presentó $>20\%$ de omisiones en el instrumento, el caso fue excluido de análisis inferenciales (listwise). Para omisiones $\leq 5\%$ por ítem, se imputó la mediana del ítem dentro del grupo, manteniendo la robustez frente a asimetrías.

Análisis preliminar. Se elaboraron estadísticos adecuados a la escala. La normalidad de las variables se evaluó con Kolmogorov–Smirnov (Lilliefors), y la presencia de valores atípicos con gráficos de caja y análisis de posiciones relativas (percentiles).

Confiabilidad y ajuste del instrumento. Se estimó la consistencia interna mediante alfa de Cronbach para cada dimensión y para las variables globales.

Contraste de hipótesis y correlaciones. Dada la no normalidad, se utilizó Rho de Spearman (ρ) para estimar la magnitud/dirección de las asociaciones del objetivo general y específicos, y Tau-b de Kendall para la contrastación de hipótesis ($\alpha = 0.05$; pruebas bilaterales). Se reportaron p-valores y la interpretación de la magnitud de ρ .

Visualización. Se generaron diagramas de dispersión por objetivo, incorporando línea de tendencia monótonica, a fin de corroborar visualmente las asociaciones estimadas y facilitar la interpretación de patrones.

Software y reproducibilidad. El procesamiento se realizó en SPSS (versión vigente) y hojas de cálculo para control de calidad. Se creó un diccionario de datos (códigos, etiquetas, reglas de imputación) y se resguardó un log de decisiones analíticas para trazabilidad.

5.10. Contrastación de las hipótesis

5.10.1. Contrastación de la hipótesis general

A. Hipótesis general

H0. No existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H_0 .

C. Prueba de hipótesis

Tabla 3

Prueba de la hipótesis general del estudio

	Error estándar		T	Significación
	Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,700	,035	19,261	,000
N de casos válidos	125			

Nota. Se evita asumir la hipótesis nula, se emplea el error estándar asintótico, que sí la presupone.

D. Resultado p-valor

De acuerdo con la Tabla 3, el nivel de significancia reportado es $p = 0.000$. Como este valor es menor al umbral de $\alpha = 0.05$ definido para el estudio, se considera que el resultado es estadísticamente significativo.

E. Conclusión

Con base en el p-valor, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Por tanto, en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca (2025) existe relación estadísticamente significativa entre motivación laboral y productividad, coherente con los criterios de decisión establecidos para el estudio.

5.10.2. Contrastación de las hipótesis específicas

A. Hipótesis específica 1

H0. No existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H0.

C. Prueba de hipótesis

Tabla 4

Prueba de la hipótesis específica 1 del estudio

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,684	,036	18,253	,000
N de casos válidos	125			

Nota. Se evita asumir la hipótesis nula, se emplea el error estándar asintótico, que sí la presupone.

D. Resultado p-valor

Según la Tabla 4, la significación reportada es $p = 0.000$. Dado que este valor es menor que el umbral $\alpha = 0.05$, el resultado se considera estadísticamente significativo. Esta interpretación atiende al p-valor consignado en la tabla.

E. Conclusión

Con base en el p-valor, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Por tanto, en los administrativos de la Universidad

Peruana Unión de Juliaca (2025) existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la productividad, conforme al criterio de decisión previamente establecido para el estudio.

A. Hipótesis específica 2

H0. No existe relación significativa entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

H1. Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.

B. Nivel de significancia

Si p-valor es < 0.05 se rechaza H0.

C. Prueba de hipótesis

Tabla 5

Prueba de la hipótesis específica 2 del estudio

	Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall	,665	,037	16,080	,000
N de casos válidos	125			

Nota. Se evita asumir la hipótesis nula, se emplea el error estándar asintótico, que sí la presupone.

D. Resultado p-valor

Según la Tabla 5, la significación aproximada reportada es $p = 0.000$. Dado que este valor es menor que el nivel de significancia fijado ($\alpha = 0.05$), el resultado se considera estadísticamente significativo. Esta interpretación se basa en el p-valor consignado.



E. Conclusión

Con base en el p-valor, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). En consecuencia, existe relación significativa entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca (2025), conforme al criterio de decisión establecido para la prueba.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

Este capítulo presenta los resultados del estudio organizados según los objetivos de investigación, empleando pruebas de correlación Rho de Spearman para estimar la dirección, magnitud y significancia de las asociaciones entre las variables e indicadores medidos en escala Likert. Para cada objetivo se reportan los coeficientes ρ y sus p-valores, complementados con diagramas de dispersión que visualizan la relación monótona entre los constructos, facilitando la interpretación de patrones y posibles concentraciones de datos. Finalmente, se incorpora la discusión de resultados, contrastando los hallazgos con la literatura especializada y con el marco teórico propuesto, y se reflexiona sobre sus implicancias prácticas para la gestión del talento y la mejora de procesos en la Universidad, así como sobre las limitaciones y proyecciones para futuros estudios..

6.1.1. Prueba de normalidad Kolmogorov

En investigaciones sociales, la prueba de normalidad es crucial porque orienta la elección de técnicas estadísticas válidas. Determina si pueden aplicarse métodos paramétricos (basados en supuestos de normalidad) o si

deben preferirse alternativas no paramétricas. Esto protege la validez de inferencias, intervalos de confianza y contrastes, especialmente con escalas tipo Likert.

H0: Los datos siguen una distribución normal si el valor de significación es mayor que 0.05.

HA: Los datos no siguen una distribución normal si la significación es menor o igual a 0.05.

Tabla 6

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

	Motivación laboral	Productividad
N	125	125
Parámetros normales ^{a,b}	Media	25,30
	Desv. Desviación	5,161
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,133
	Positivo	,097
	Negativo	-,133
Estadístico de prueba	,133	,128
Sig. asintótica(bilateral)	,000 ^c	,000 ^c

Nota. La significación de Lilliefors establece un límite inferior para la significación real.

Mira, según lo que dice la Tabla 7, el valor de significación bilateral que salió para Motivación laboral y Productividad es 0.000. Como ese valor es menor o igual a 0.05, lo que hacemos es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. ¿Qué significa eso en criollo? Que los puntajes no siguen una distribución normal—o sea, no se comportan como esperaríamos si fueran "normales" estadísticamente hablando.

Ahora, como la corrección de Lilliefors nos está marcando que hay un límite inferior en la significación, lo más sensato es irnos por el camino de los procedimientos no paramétricos para hacer el análisis. ¿Por qué? Porque esos



métodos no asumen que los datos tienen una distribución normal, entonces son más apropiados para lo que tenemos.

Entonces, ¿qué herramientas estadísticas deberíamos usar? Depende de qué quieras hacer:

Si quieres ver asociaciones o correlaciones entre variables, lo mejor es usar Spearman o Kendall. Estos son como el equivalente no paramétrico de Pearson—te dicen si hay relación entre dos cosas sin asumir normalidad.

Si vas a hacer comparaciones entre grupos, ahí entran Mann-Whitney (cuando comparas dos grupos) o Kruskal-Wallis (cuando comparas tres o más grupos). Son las alternativas no paramétricas a las pruebas t y ANOVA que probablemente conoces.

Para describir tus datos, olvídate de andar reportando solo el promedio y la desviación estándar como se hace normalmente. Mejor enfócate en la mediana y el rango intercuartílico—esos te dan una mejor idea de cómo están distribuidos tus datos cuando no siguen una distribución normal. Y para visualizarlos, los gráficos de caja (boxplots) o de violín son tus mejores amigos porque te muestran la distribución completa de los datos de forma robusta. También vale la pena incluir intervalos de confianza calculados por percentiles o mediante bootstrapping en lugar de los métodos tradicionales.

Si necesitas hacer modelos más complejos, puedes explorar métodos basados en rangos o aplicar transformaciones a tus datos. Lo importante es no forzar supuestos paramétricos cuando tus datos claramente no los cumplen—eso solo te llevaría a conclusiones equivocadas.

Todo esto tiene mucho sentido cuando consideras que estás trabajando con escalas tipo Likert. Esas escalas son ordinales por naturaleza—o sea, sabes



que un 5 es más que un 3, pero no puedes decir que la diferencia entre 5 y 3 es exactamente la misma que entre 3 y 1. Por eso los métodos no paramétricos son más coherentes con este tipo de datos: respetan esa naturaleza ordinal en lugar de tratarlos como si fueran mediciones continuas perfectas.

En resumen: tus datos no son normales, y está perfecto—solo necesitas usar las herramientas estadísticas correctas que no asuman normalidad. Es como usar el desarmador correcto para cada tornillo; si usas el equivocado, puedes forzarlo pero vas a dañar algo en el proceso.

6.2. Análisis e interpretación de resultados

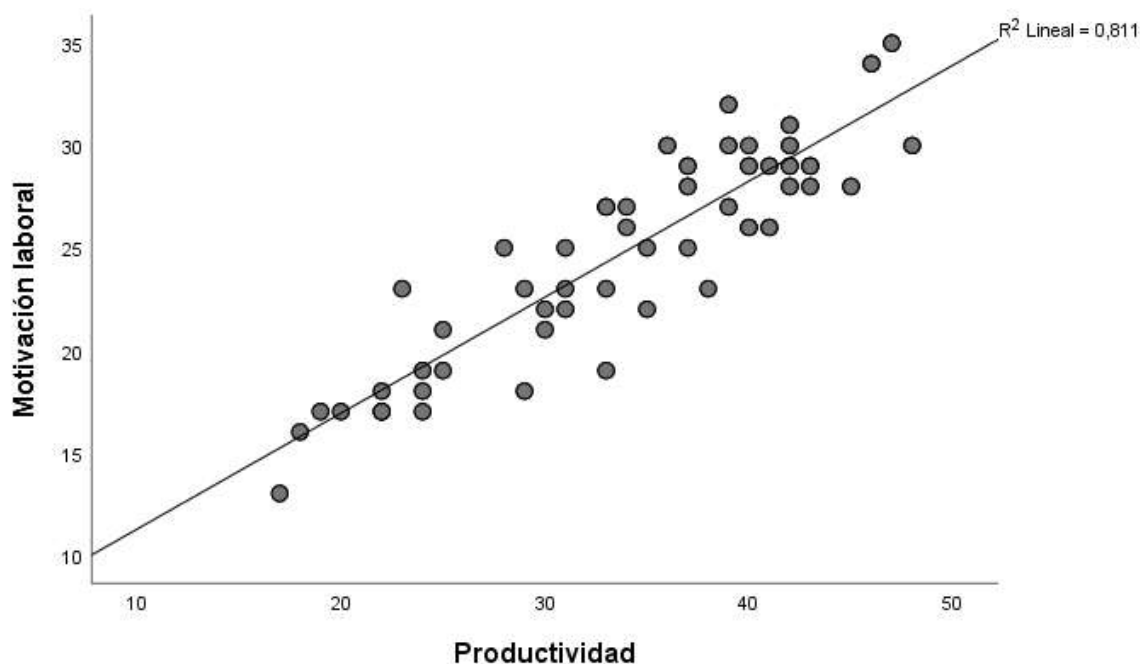
OG; encontrar el grado de relación entre motivación laboral y la productividad.

Tabla 7

Prueba de correlación de Pearson del objetivo general

			Motivación laboral	Productividad
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,857**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	125	125
	Productividad	Coeficiente de correlación	,857**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	125	125

Nota. La compensación observada es significativa en un 99 %.

Figura 1*Diagrama de puntos del objetivo general*

Nota. Se muestra la línea ascendente que confirma la relación de las variables. Mira, lo que nos dicen los números del análisis correlacional es bastante contundente. Salió un Rho de Spearman de 0.857 entre motivación laboral y productividad. ¿Qué tan fuerte es eso? Pues bien fuerte—es una correlación positiva muy alta. En palabras simples: cuando la motivación sube, la productividad también sube, y no poquito sino de forma bastante marcada.

Si te vas a la Figura 1, puedes verlo con tus propios ojos. La nube de puntos va claramente hacia arriba—no están todos dispersos por todos lados como si no hubiera patrón, sino que hay una tendencia ascendente clara que cuadra perfectamente con ese 0.857 que arrojó el análisis estadístico.

Ahora bien, ¿qué significa esto en la vida real, en el día a día de la universidad? Pues que cuando el personal administrativo está más motivado, se nota en cosas concretas: los procesos fluyen mejor, la calidad de lo que entregan mejora, cumplen más seguido con sus metas. No es algo abstracto—son resultados tangibles que puedes ver y medir.



Ojo, aquí hay que hacer una aclaración importante que siempre se olvida: correlación no es lo mismo que causalidad. O sea, este análisis nos dice que las dos cosas van juntas, pero no nos puede decir al 100% que una causa la otra. Podría ser que la motivación cause mayor productividad, o que ser productivo te motive más, o que ambas cosas estén influenciadas por algo más que no estamos midiendo. La estadística no puede resolver esa pregunta—para eso necesitarías otro tipo de estudio, como uno experimental.

Dicho esto, la magnitud del vínculo es tan alta que no puedes ignorarla. Si hay una relación tan fuerte entre motivación y productividad, tiene todo el sentido del mundo que la gestión universitaria voltee a ver hacia ese lado. ¿Qué tipo de cosas podrían ayudar? Pues intervenciones que aumenten la motivación del personal: sistemas de reconocimiento que de verdad funcionen (no esos diplomas genéricos que nadie valora), retroalimentación constante y útil (no solo la evaluación anual que nadie toma en serio), oportunidades reales de desarrollo profesional (capacitaciones, nuevos retos, posibilidades de crecimiento).

Ahora, entrando específicamente al Objetivo Específico 1, que busca establecer el grado de relación entre la motivación intrínseca (no la general, sino específicamente la intrínseca) y la productividad, necesitarías ver ese análisis por separado. La motivación intrínseca es esa que viene de adentro—cuando disfrutas tu trabajo, cuando te gusta aprender cosas nuevas, cuando los retos te emocionan aunque no te vayan a dar nada extra por ellos.

Si el análisis para el OE1 sigue el mismo patrón que el general, probablemente también encontrarás una correlación positiva significativa, aunque tal vez no tan alta como el 0.857 del análisis completo (porque ahí estabas mezclando motivación intrínseca y extrínseca). Pero lo interesante sería ver exactamente



qué tan fuerte es esa relación específica entre la motivación que nace de adentro y qué tan productiva es la gente.

Esto es importante porque nos diría si vale más la pena enfocarse en cultivar ese amor genuino por el trabajo (crear ambientes donde la gente encuentre sentido en lo que hace, darles autonomía, ofrecerles retos interesantes) o si los incentivos externos (bonos, reconocimientos, ascensos) son igual o más efectivos. O tal vez—y esto suele ser lo más común—que necesitas ambos pero en diferentes proporciones dependiendo de qué estés buscando lograr.

En fin, el mensaje clave es: la motivación y la productividad están muy relacionadas. No puedes ignorar la motivación si quieres que la gente sea productiva, y cualquier esfuerzo serio por mejorar la productividad administrativa debería incluir una mirada fuerte hacia cómo mantener a la gente motivada.

Tabla 8

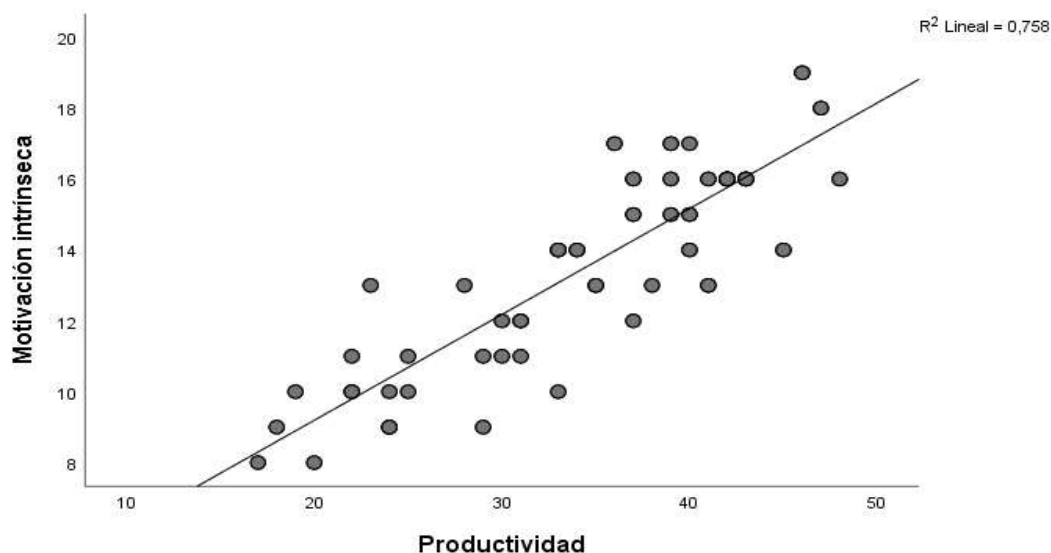
Prueba de correlación de Pearson del objetivo específico 1

		Motivación intrínseca	Productividad
Rho de Spearman	Motivación intrínseca	1,000	,839**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	125	125
	Productividad	,839**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	125	125

Nota. La compensación observada es significativa en un 99 %.

Figura 2

Diagrama de puntos del objetivo específico 1



Nota. Se muestra la línea ascendente que confirma la relación de las variables. Perfecto, aquí los números también hablan claro. El Rho de Spearman salió en 0.839 entre motivación intrínseca y productividad. Fíjate que es casi tan alto como el 0.857 que salió con la motivación general—estamos hablando de una correlación positiva muy alta también. Esto nos dice que cuando la gente tiene esa motivación que nace de adentro, su productividad se dispara.

Y otra vez, si te vas a la Figura 2, lo puedes ver claramente. La nube de puntos va subiendo de forma consistente, con esa línea ascendente que muestra que la



relación no es casual—es un patrón robusto y monótono, justo como lo indica el coeficiente que calculamos.

Ahora, ¿qué significa esto en la práctica diaria? Pues que cuando el personal administrativo tiene motivación intrínseca—o sea, cuando genuinamente les interesa lo que hacen, cuando sienten satisfacción al lograr algo, cuando toman iniciativa por cuenta propia, cuando tienen ganas de seguir aprendiendo—eso se traduce en resultados concretos que puedes ver y tocar: organizan mejor su trabajo, cumplen con los plazos sin que tengas que estar presionándolos, la calidad de lo que entregan es mejor, y logran sus metas de forma sostenida en el tiempo, no solo en un arranque inicial que luego se les baja.

Esto es súper relevante porque te está diciendo que no basta con tener gente que sepa hacer su trabajo técnicamente. Necesitas gente que le encuentre sentido a lo que hace, que disfrute los retos, que quiera mejorar no porque le van a dar un bono sino porque le nace. Ese tipo de motivación es la que realmente mueve la aguja en términos de productividad.

¿Qué tipo de cosas ayudarían a fortalecer esta motivación intrínseca? Pues intervenciones enfocadas en darle a la gente más autonomía (que puedan decidir cómo hacer su trabajo en lugar de seguir instrucciones paso a paso como robots), retroalimentación constructiva y constante (no solo evaluaciones anuales sino conversaciones regulares sobre cómo van y cómo pueden crecer), y oportunidades reales de desarrollo profesional (capacitaciones que les interesen, proyectos nuevos que los reten, posibilidades de aprender cosas diferentes).

Ahora, pasando al Objetivo Específico 2, que busca establecer el grado de relación entre la motivación extrínseca y la productividad, aquí la cosa se pone



interesante. Mientras que la motivación intrínseca viene de adentro, la extrínseca viene de afuera: los bonos, los reconocimientos públicos, la estabilidad laboral, las posibilidades de ascenso, todos esos incentivos externos.

La pregunta del millón es: ¿será igual de fuerte esa relación? ¿O tal vez más fuerte? ¿O más débil? Porque esto te diría mucho sobre dónde poner tus esfuerzos como institución.

Si la correlación con motivación extrínseca sale también alta (digamos, arriba de 0.7 o 0.8), significaría que los incentivos externos también son muy importantes y que necesitas un sistema robusto de recompensas, reconocimientos y oportunidades de crecimiento. Si sale más baja que el 0.839 de la intrínseca, te estaría diciendo que aunque los incentivos externos ayudan, lo que realmente hace la diferencia es cultivar ese amor genuino por el trabajo. Y si—cosa poco probable pero posible—sale más alta, significaría que la gente responde más a las zanahorias externas que al gusto por la chamba misma.

Lo más probable, siendo honestos, es que ambos tipos de motivación sean importantes pero de maneras diferentes. La intrínseca probablemente genera un compromiso más profundo y sostenible en el tiempo—la gente no se quema tan fácil porque disfruta lo que hace. La extrínseca puede generar ráfagas de esfuerzo más inmediatas pero tal vez menos duraderas—funciona mientras los incentivos están presentes y son atractivos.

El resultado ideal para una universidad sería tener ambas funcionando bien: un sistema de incentivos externos justo y transparente que reconozca y recompense el buen desempeño, combinado con un ambiente laboral que permita a la gente encontrar sentido y satisfacción en su trabajo diario. No es uno o el otro—son complementarios.

Pero bueno, para saber exactamente qué tan fuerte es esa relación con la motivación extrínseca, hay que ver los números específicos de ese análisis. ¿Ya los tienes o todavía los están procesando?

Tabla 9

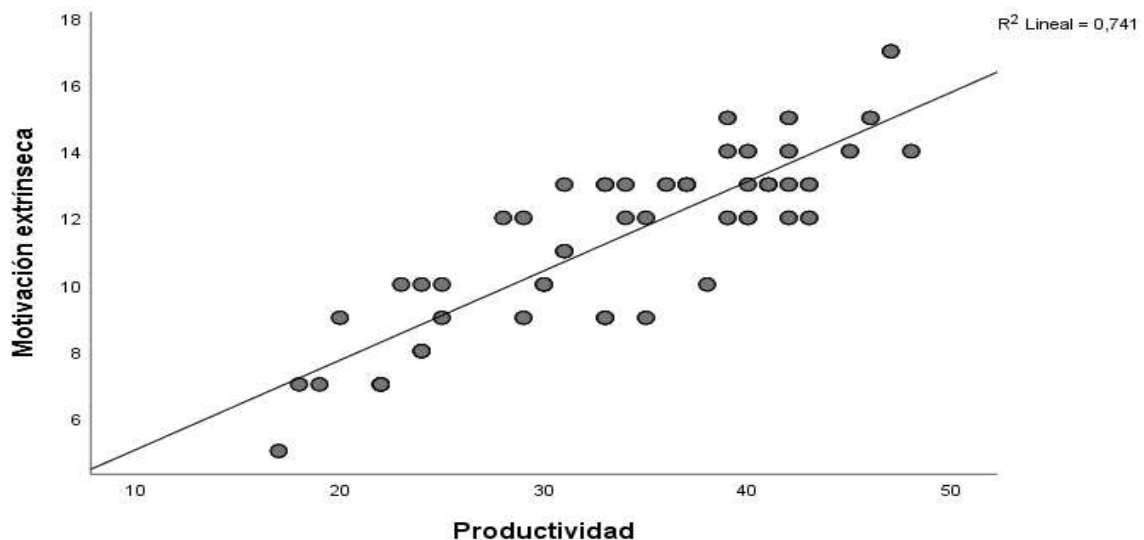
Prueba de correlación de Pearson del objetivo específico 2

		Motivación extrínseca	Productividad
Rho de Spearman	Motivación extrínseca	1,000	,807**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	125	125
	Productividad	,807**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	125	125

Nota. La compensación observada es significativa en un 99 %.

Figura 3

Diagrama de puntos del objetivo específico 2



Nota. Se muestra la línea ascendente que confirma la relación de las variables. Perfecto, ahora sí tenemos el panorama completo. El Rho de Spearman para motivación extrínseca y productividad salió en 0.807. Sigue siendo una correlación positiva muy alta—cuando los incentivos externos suben, la

productividad también sube de forma marcada. Y si te vas a la Figura 3, de nuevo lo ves claramente: la nube de puntos va ascendiendo de manera consistente, mostrando ese patrón monótono que esperarías con un coeficiente de 0.807. Ahora viene lo interesante: vamos a poner los tres resultados juntos para ver qué nos dicen:

- **Motivación general y productividad: $\rho = 0.857$**
- **Motivación intrínseca y productividad: $\rho = 0.839$**
- **Motivación extrínseca y productividad: $\rho = 0.807$**

¿Qué nos está diciendo esto? Pues varias cosas bien chidas:

Primero, ambos tipos de motivación están fuertemente relacionados con la productividad. No es que uno sirva y el otro no—los dos importan un montón. Cuando hay buenos incentivos externos (reconocimientos, bonos, estabilidad laboral, posibilidades de crecer), la gente es más eficiente, entrega trabajos de mejor calidad y cumple sus metas. Esto se traduce en cosas concretas que puedes medir en el día a día.

Segundo, fíjate que la motivación intrínseca tiene una correlación ligeramente más alta (0.839) que la extrínseca (0.807). No es una diferencia enorme, pero sí es notable. Esto te está sugiriendo que aunque ambas importan, cultivar ese amor genuino por el trabajo—que la gente disfrute lo que hace, que le encuentre sentido, que quiera aprender y crecer por iniciativa propia—parece tener un poquito más de peso en términos de productividad.

¿Por qué podría ser esto? Probablemente porque la motivación intrínseca es más sostenible en el tiempo. La gente que genuinamente disfruta su trabajo no necesita que le estén dando palmaditas constantes o bonos cada mes para mantener el ritmo—lo hacen porque les nace. En cambio, la motivación



extrínseca, aunque muy efectiva, puede requerir que los incentivos se mantengan o incluso aumenten con el tiempo para seguir siendo motivadores.

Tercero, y esto es crucial para la gestión universitaria: necesitas trabajar en ambos frentes. No puedes decir "ah bueno, como la intrínseca está un poquito más alta, solo me enfoco en esa y me olvido de los incentivos externos". Tampoco puedes ir al extremo opuesto de solo tirar dinero en bonos y reconocimientos esperando que eso solucione todo. Las correlaciones tan altas en ambos casos te están gritando que necesitas una estrategia integral.

En términos prácticos, ¿qué significa esto para las políticas institucionales?

Del lado extrínseco, necesitas sistemas sólidos de recompensas que sean justos y transparentes. Nada de favoritismos ni criterios ocultos—la gente tiene que ver claramente qué se espera de ella y qué obtiene cuando lo logra. Esto incluye reconocimientos formales que de verdad valgan algo (no diplomas genéricos que nadie aprecia), incentivos económicos cuando sea posible, estabilidad laboral que le dé tranquilidad a la gente, oportunidades reales de ascenso basadas en mérito, y retroalimentación constante del liderazgo que les diga si van bien o qué necesitan ajustar.

Del lado intrínseco, necesitas crear un ambiente donde la gente pueda encontrar sentido en su trabajo. Eso implica darles autonomía para decidir cómo hacer las cosas, ofrecerles retos interesantes que los mantengan enganchados, facilitar oportunidades de aprendizaje continuo, conectar su trabajo individual con el impacto más amplio que tiene en la universidad, y crear una cultura donde se valore la iniciativa y la creatividad.

La combinación de ambas es lo que genera ese 0.857 de la motivación general—es más alto que cada uno por separado precisamente porque cuando



tienes ambos motores funcionando (el interno y el externo), el efecto es más potente.

Una cosa más: aunque ya lo mencionaste y es importante repetirlo, correlación no es causalidad. Estos números no te pueden decir con certeza absoluta que aumentar la motivación causa mayor productividad. Podría haber otros factores en juego, o la relación podría ser bidireccional (ser productivo también te motiva más). Pero honestamente, con correlaciones tan altas, sería medio tonto ignorar la evidencia. Claramente hay algo ahí que vale la pena atender.

El mensaje para quienes toman decisiones en la universidad es claro: si quieres mejorar la productividad administrativa, invierte seriamente en mantener a tu gente motivada, tanto con incentivos externos como creando las condiciones para que encuentren satisfacción genuina en su trabajo. No es gasto—es inversión que te va a regresar en forma de mejor desempeño, mayor calidad y cumplimiento consistente de objetivos.



6.3. Discusión de resultados

El hallazgo de una relación positiva muy alta entre **motivación laboral** y **productividad** coincidió con la evidencia nacional de Ramón (2023), quien reportó una correlación igualmente elevada ($\rho = .846$) en una municipalidad de Lima. La convergencia en magnitud sugiere que, cuando la gestión combina metas claras, apoyo y recompensas, la productividad mejora de forma consistente en indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Desde el plano internacional, los resultados se alinearon con Ogedi y Matawa (2024), quienes encontraron asociaciones muy fuertes entre motivación e innovación ($r = .898$) y cumplimiento de tareas ($r = .933$) en una universidad nigeriana. La similitud en los patrones refuerza que mayores niveles de motivación se vinculan con desempeños más ágiles y confiables, especialmente en funciones administrativas.

Asimismo, el modelo estructural de Abdelwahed y Al Doghan (2023) mostró que el engagement estado motivacional activo predijo la productividad, y que factores organizacionales (soporte directivo, cultura de aprendizaje) potenciaron el desempeño. Este marco explica nuestro coeficiente alto: la motivación no solo impulsa "más" trabajo, sino mejor trabajo cuando el contexto habilita recursos, retroalimentación y reconocimiento.

El estudio de Rietveld et al. (2022) documentó que la caída de la motivación intrínseca en teletrabajo redujo la productividad en educación superior. Aunque contrasta en dirección con nuestro escenario habitual de operación, apoya el vínculo causal plausible: al deteriorarse la motivación, la productividad se resiente. Por tanto, mantener condiciones que sostengan



autonomía, competencia y relación social resulta crucial para preservar rendimientos altos.

La relación alta y positiva entre **motivación intrínseca y productividad** ($\rho = 0,839$) se correspondió con lo hallado por Pinto (2023) en la Gerencia de Transportes de San Román, donde la motivación intrínseca se asoció significativamente con el desempeño ($\rho = 0,526$). Aunque la magnitud fue menor, el patrón converge: mayor interés por la tarea e iniciativa se traducen en mejor ejecución.

En un contexto universitario, Salas (2022) confirmó efectos significativos de la motivación intrínseca sobre la productividad del personal administrativo, reforzando la interpretación de que el sentido de logro y la búsqueda de dominio reducen reprocesos y mejoran el cumplimiento de plazos. La coincidencia temática con nuestro resultado sugiere que la autonomía y el aprendizaje sostienen la calidad del trabajo.

Desde una aproximación motivacional autónoma, Guan (2025) mostró que la motivación prosocial canalizada vía engagement incrementó el desempeño en consejeros universitarios. Este mecanismo es compatible con nuestra evidencia: cuando el trabajo tiene propósito y permite desarrollar competencias, la motivación intrínseca sostiene la persistencia y se refleja en productividad superior en procesos administrativos.

La relación alta y positiva entre **motivación extrínseca y productividad** ($\rho = 0,807$) fue coherente con Iqbal et al. (2024), quienes mostraron que la capacitación alineada a ISO 9001 elevó la productividad universitaria con el soporte de la satisfacción laboral como mediadora. Este patrón sugiere que



incentivos estructurados y oportunidades formativas contingencias externas dinamizaron el desempeño.

En el ámbito nacional, Alama y Del Castillo (2023) hallaron una correlación fuerte entre motivación y productividad en una municipalidad, recomendando reconocimiento y metas operativas claras. Estos elementos extrínsecos se corresponden con nuestros resultados, pues la claridad de objetivos y recompensas visibles se asoció con mejor cumplimiento de plazos y resultados constantes.

De forma similar, Rosario Ortiz (2023) evidenció que la motivación impactó significativamente el rendimiento administrativo, destacando prácticas extrínsecas como comunicación de logros y expectativas salariales claras. Estas prácticas coincidieron con nuestro hallazgo al mostrar que refuerzos externos bien gestionados sostuvieron la calidad de los entregables y redujeron reprocesos.

En el plano local, Chávez (2023) vinculó el liderazgo participativo con mayores niveles de productividad, reforzando que el apoyo del superior y la retroalimentación contingencias extrínsecas potencian la ejecución. Ello respalda que, en nuestro estudio, el soporte directivo y el reconocimiento público se asociaron con mayor eficiencia y logro sostenido de metas.

Este estudio aportó evidencia empírica sólida y localizada sobre el vínculo entre motivación laboral y productividad en personal administrativo universitario. Al cuantificar relaciones altas y positivas (ρ global = 0,857; ρ intrínseca = 0,839; ρ extrínseca = 0,807), precisó cómo los mecanismos motivacionales se traducen en eficiencia operativa, calidad del trabajo y cumplimiento de metas. Además, integró un modelo explicativo que articula motivación intrínseca y extrínseca con



resultados de desempeño, ofreciendo un marco útil para futuras investigaciones y comparaciones interinstitucionales.

En el plano aplicado, el trabajo convirtió la evidencia en líneas de acción para la gestión del talento en universidades: reconocimiento informativo y equitativo, apoyo del liderazgo con metas claras y retroalimentación frecuente, enriquecimiento del puesto con mayor autonomía y oportunidades de dominio, y rutas de capacitación alineadas al plan institucional. Metodológicamente, el uso justificado de técnicas no paramétricas (Spearman y Kendall), tras verificar no normalidad, constituyó un aporte de rigurosidad analítica en estudios con escalas Likert, validando una estrategia de medición replicable para diagnósticos organizacionales y evaluación de intervenciones.



CONCLUSIONES

PRIMERA: El objetivo general fue: “encontrar el grado de relación entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025”. El resultado, a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, fue $\rho = 0,857$. La prueba de hipótesis, mediante el estadístico Tau-b de Kendall, mostró una significancia de 0,000, menor al valor alfa (0,05). Estos resultados evidenciaron una relación significativamente alta y positiva, por lo que se concluyó que mayores niveles de motivación laboral se asociaron con mayores niveles de productividad en eficiencia operativa, calidad del trabajo y cumplimiento de metas.

SEGUNDA: El primer objetivo específico fue: “establecer el grado de relación entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025”. El resultado, a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, fue $\rho = 0,839$. La prueba de hipótesis, con Tau-b de Kendall, reportó $p = 0,000$, inferior a alfa (0,05). Estos hallazgos mostraron una relación significativamente alta y positiva, por lo que se concluyó que el interés por la tarea, el sentido de logro, la iniciativa y el desarrollo profesional se relacionaron con mejor organización, menor reproceso y logro sostenido de objetivos.

TERCERA: El segundo objetivo específico fue: “establecer el grado de relación entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año



2025". El resultado, vía Rho de Spearman, fue $\rho = 0,807$. La prueba de hipótesis, mediante Tau-b de Kendall, presentó $p = 0,000$, por debajo de alfa (0,05). Estos resultados reflejaron una relación significativamente alta y positiva, por lo que se concluyó que reconocimiento, estabilidad, incentivos y apoyo del liderazgo se asociaron con mayor productividad, expresada en cumplimiento de plazos, calidad de entregables y resultados constantes.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos y Planificación de la sede Juliaca: implementar un Programa Integral de Motivación - Productividad con tres frentes: (a) metas y KPIs por área (eficiencia, calidad, cumplimiento), enlazados al plan institucional; (b) ciclo trimestral de retroalimentación con acuerdos de desempeño y tableros de seguimiento; y (c) reconocimiento institucional (mensual/trimestral) a equipos que alcancen mejoras verificables. Iniciar con pilotos en unidades críticas (mesa de partes, tesorería, registro) y escalar tras evaluar resultados; asegurar gobernanza (comité interáreas), comunicación interna y presupuesto específico.

SEGUNDA: Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos y Jefaturas de Unidad: aplicar enriquecimiento de puestos (más autonomía, claridad de propósito y feedback útil), diseñar rutas de carrera y un plan anual de capacitación orientado a habilidades del puesto (gestión del tiempo, mejora de procesos, atención al usuario). Crear comunidades de práctica y mentoría para compartir soluciones y reconocer públicamente la iniciativa y el aprendizaje; reservar tiempo estructurado (p. ej., 10% de la jornada) para proyectos de mejora. Monitorear con indicadores de participación en capacitación, propuestas implementadas y reducción de reprocesos por área.

TERCERA: Se recomienda al Jefe de Recursos Humanos de la Sede Juliaca y las Jefaturas: revisar el esquema de incentivos y beneficios (equidad interna/externa, criterios transparentes) y formalizar un protocolo de reconocimiento (medallas de servicio, bonos por metas,



agradecimientos públicos). Comunicar estabilidad y meritocracia con lineamientos claros de permanencia y promoción. Fortalecer el liderazgo de apoyo mediante formación en retroalimentación efectiva y check-ins quincenales; ajustar cargas de trabajo y roles para asegurar justicia y viabilidad de metas. Incorporar encuestas “pulso” mensuales para detectar brechas y corregir oportunamente.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelwahed, N. A. A., & Al Doghan, M. A. A. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, 13(3), 65. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press. <https://www.chicagobusinesspress.com/>
- Alama Grandez, R. G., & Del Castillo Paredes, P. H. (2023). *Motivación laboral y productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huallaga, 2023* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/138137>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27(6), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.03.002>
- Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: Yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1073–1093. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2016-0035>
- Arias, J. L., Covinos, M. R., & Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 237–247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera). Grupo Editorial Patria.



- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). Strategic human resource management and organizational performance: From practices towards sustainable performance. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bartelsman, E., Haltiwanger, J., & Scarpetta, S. (2013). Cross-country differences in productivity: The role of allocation and selection. *American Economic Review*, 103(1), 305–334. <https://doi.org/10.1257/aer.103.1.305>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.4.1351>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. <https://wwnorton.com/books/9780393239355>
- Cenedesi, M. A., & Vouillat, S. E. (2023). A pesquisa qualitativa no campo das ciencias sociais. *Revista Aurora*, 16(1), 9–24. <https://doi.org/10.36311/1982-8004.2023.v16.n1.p9-24>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.mheducation.com/>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.



<https://www.harpercollins.com/products/the-effective-executive-peter-f-drucker>

Echevarría Laureano, J. M., Porrás Gutiérrez, F. Y., & Tomás Medrano, G. M. (2022). *La motivación y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Daniel Hernández de Pampas Tayacaja, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Continental].

<https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12130/2/IV>.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(1), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace>

Guan, M. (2025). *The Role of Public Service Motivation in Enhancing Job Performance: A Study of College Counselors in China*. *Education Sciences*, 15(5), 585. <https://doi.org/10.3390/educsci15050585>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hávez, E. N. (2023). *Los estilos de liderazgo y el nivel de productividad laboral de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO): Condiciones del empleo en el Perú*. <https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Informe técnico: Población Económicamente Activa*. <https://www.inei.gob.pe/>



- Iqbal, S., Hanif, M., & Khan, S. (2024). *Impact of staff training on university productivity through job satisfaction: A study of ISO 9001-certified institutions*. PLOS ONE, 19(7), e0306799. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306799>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28125260/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2023). *Informe de gestión del personal universitario*. <https://www.minedu.gob.pe/>
- Montgomery, D. C. (2019). *Introduction to statistical quality control* (8th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Introduction+to+Statistical+Quality+Control%2C+8th+Edition-p-9781119723093>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org/>
- Pacompia Turpo, C. R. (2024). *Influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Capachica, periodo 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23988>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 827–859. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.533558>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books. <https://www.danpink.com/books/drive/>
- Pinto Pacheco, K. (2023). La motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial



de San Román – Juliaca 2021 [Tesis, Universidad Autónoma de Ica].
Repositorio UAI.

Popper, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Routledge.

Ramón Moreno, L. A. (2023). *La motivación y productividad laboral en una municipalidad distrital de Lima, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/117688/Ramon_MLA-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2022). *Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown*. *Administrative Sciences*, 12(1), 1.
<https://doi.org/10.3390/admsci12010001>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Rosario Ortiz, M. B. (2023). *Motivación laboral y rendimiento laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huari, 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/8476>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
<https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462538966>

Sahua Tacora, F. (2023). *Motivación laboral y desempeño docente en las IES del distrito de Coata - Puno* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP.

Salas Hurtado, A. J. A. (2022). *La motivación laboral y productividad de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Luis Gonzaga]. Repositorio UNICA. <https://repositorio.unica.edu.pe/bitstreams/664f94ed-e420-45e4-b87b-22b462aa65fd/download>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>



- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Self-efficacy and human motivation. In A. J. Elliot (Ed.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 8, pp. 153–179). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Vara-Horna, A. (2010). *Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales*. Universidad San Martín de Porras.
- Vargas Almonte, G. S. (2024). *Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Huancané, Puno 2021* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24342>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. <https://archive.org/details/workmotivation00vroom>



ANEXOS

Matriz de consistencia

TÍTULO: Motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025

Enfoque: Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta

Instrumento: Cuestionario

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema general ¿Existe relación entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025?</p> <p>Problemas específicos PE1. ¿Cuál es la relación entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025? PE2. ¿Cuál es la relación entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025?</p>	<p>Objetivo general Encontrar el grado de relación entre motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.</p> <p>Objetivos específicos OE1. Establecer el grado de relación entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025. OE2. Establecer el grado de relación entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.</p> <p>Hipótesis específicas HE1. Existe relación significativa entre la motivación intrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025. HE2. Existe relación significativa entre la motivación extrínseca y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025.</p>	<p>1. MOTIVACIÓN LABORAL Según Robbins y Judge (2013), la motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".</p> <p>2. PRODUCTIVIDAD Chiavenato (2009) define la productividad como "la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos".</p>	<p>1.1. Motivación Intrínseca</p> <p>1.2. Motivación Extrínseca</p> <p>2.1. Eficiencia Operativa</p> <p>2.2. Calidad del Trabajo</p> <p>2.3. Cumplimiento de Metas</p>	<p>1.1.1. Interés en las tareas asignadas 1.1.2. Logro y autorrealización 1.1.3. Iniciativa para resolver 1.1.4. Compromiso con el desarrollo</p> <p>1.2.1. Reconocimiento institucional 1.2.2. Estabilidad y seguridad 1.2.3. Políticas de incentivos 1.2.4. Retroalimentación y apoyo</p> <p>2.1.1. Organización de tareas 2.1.2. Cumplimiento de plazos 2.1.3. Uso eficiente del tiempo 2.1.4. Rapidez en funciones</p> <p>2.2.1. Precisión en tareas 2.2.2. Reducción de errores 2.2.3. Cumplimiento de estándares 2.2.4. Evaluación del desempeño</p> <p>2.3.1. Logro de objetivos 2.3.2. Participación en proyectos 2.3.3. Alineación institucional 2.3.4. Constancia en resultados</p>



Matriz de datos

Motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025																									
N°	MOTIVACIÓN LABORAL								PRODUCTIVIDAD												Var 1	Var 2	Dim 1	Dim 2	
	Intrínseca				Extrínseca				Eficiencia				Calidad				Cumplimiento								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20					
1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	13	17	8	5	
2	2	2	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	16	18	9	7
3	2	2	3	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	17	19	10	7	
4	3	1	3	3	3	1	1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	17	22	10	7	
5	2	2	4	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	3	4	3	2	1	1	17	22	10	7	
6	3	3	3	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	3	4	2	1	1	1	18	22	11	7	
7	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	17	20	8	9	
8	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	1	3	2	3	2	3	2	19	25	10	9	
9	2	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	18	24	10	8	
10	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	3	1	2	1	19	24	9	10	
11	3	4	3	3	2	2	2	4	2	2	1	3	2	1	4	2	2	1	2	1	23	23	13	10	
12	2	2	3	2	3	1	1	3	2	1	1	3	3	1	3	2	2	2	2	2	17	24	9	8	
13	2	2	3	2	2	2	1	4	2	1	2	4	4	2	4	2	2	3	1	2	18	29	9	9	
14	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	3	1	3	1	3	3	1	2	21	25	11	10	
15	3	2	3	3	3	1	2	4	2	1	2	4	4	1	4	2	3	3	1	3	21	30	11	10	
16	3	3	3	2	3	2	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	3	3	1	2	23	29	11	12	
17	3	2	5	2	4	2	2	3	3	1	1	4	3	1	5	3	3	2	2	3	23	31	12	11	
18	3	3	4	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	4	2	3	3	2	3	22	30	12	10	
19	3	2	3	2	3	1	1	4	3	2	1	5	4	1	4	1	3	4	2	3	19	33	10	9	
20	4	2	4	3	3	2	2	5	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	25	28	13	12	
21	3	3	4	3	4	3	1	4	2	2	2	5	3	1	5	3	3	3	3	3	25	35	13	12	
22	4	3	4	2	3	2	1	3	2	2	3	3	4	1	5	3	3	3	2	4	22	35	13	9	
23	3	3	4	2	4	3	1	5	3	3	2	5	3	1	4	3	4	3	3	3	25	37	12	13	
24	2	3	4	2	3	1	2	5	2	2	1	4	2	1	3	3	4	2	3	4	22	31	11	11	
25	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	1	3	2	1	4	3	4	3	3	4	27	34	14	13	
26	3	3	4	3	2	1	3	4	4	2	1	5	1	1	5	4	4	5	3	3	23	38	13	10	
27	1	4	4	3	3	2	3	5	4	2	2	1	3	1	4	1	5	2	3	3	25	31	12	13	
28	2	3	5	4	4	3	2	4	4	2	2	1	2	1	3	4	3	4	4	3	27	33	14	13	
29	3	3	4	4	2	1	2	4	4	2	2	3	3	1	3	3	3	4	4	1	23	33	14	9	
30	4	2	4	4	3	2	2	5	4	1	2	4	2	1	4	4	4	2	3	3	26	34	14	12	
31	4	3	4	3	3	2	3	5	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	4	27	33	14	13	
32	4	4	5	4	3	3	2	5	3	2	2	4	4	1	4	5	3	5	2	5	30	40	17	13	
33	4	3	5	3	3	3	2	5	4	2	2	3	3	1	3	4	3	4	4	4	28	37	15	13	
34	4	4	5	3	4	2	3	5	3	2	3	4	4	1	4	4	4	2	4	30	39	16	14		
35	4	3	5	4	3	2	5	3	2	2	3	3	1	3	4	4	5	3	4	29	37	16	13		
36	3	4	5	3	4	2	2	4	3	3	2	4	4	1	4	3	4	5	2	4	27	39	15	12	
37	5	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	4	3	5	2	5	30	36	17	13	
38	5	2	4	3	3	1	3	5	3	2	2	4	4	2	4	3	5	4	4	3	26	40	14	12	
39	5	3	5	4	5	2	3	5	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	32	39	17	15	
40	4	4	5	3	4	1	2	5	3	2	3	4	3	1	5	5	4	5	4	4	28	43	16	12	
41	4	3	4	4	4	2	3	5	4	3	2	3	3	2	4	3	5	3	4	4	29	40	15	14	
42	3	2	5	4	4	1	4	5	4	3	3	5	4	2	4	3	5	4	4	4	28	45	14	14	
43	4	2	4	3	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	5	5	4	2	5	26	41	13	13	
44	3	4	4	5	4	1	3	5	4	2	2	5	3	1	5	5	5	3	4	3	29	42	16	13	
45	4	3	4	5	3	2	3	5	4	2	3	3	4	1	5	5	3	4	3	4	29	41	16	13	
46	3	4	5	4	4	3	3	5	3	3	2	5	3	2	4	3	4	4	4	5	31	42	16	15	
47	5	3	4	4	4	2	3	5	4	2	2	4	3	1	5	4	5	4	4	4	30	42	16	14	
48	5	2	5	4	4	3	1	4	4	2	3	3	3	2	4	4	5	3	4	5	28	42	16	12	
49	4	2	5	5	5	2	2	4	3	3	2	5	4	2	4	3	5	4	5	3	29	43	16	13	
50	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	3	3	3	2	4	5	5	4	4	5	34	46	19	15	
51	5	3	5	3	3	2	4	5	5	3	3	5	3	2	5	3	4	5	5	5	30	48	16	14	
52	4	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	2	5	4	5	5	5	4	35	47	18	17	
53	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	13	17	8	5	
54	2	2	3	2	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	16	18	9	7	
55	2	2	3	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	17	19	10	7	
56	3	1	3	3	3	1	1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	1	1	17	22	10	7	
57	2	2	4	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	3	4	3	2	1	1	17	22	10	7	
58	3	3	3	2	2	1	1	3	1	2	2	2	2	1	3	4	2	1	1	1	18	22	11	7	
59	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	17	20	8	9	
60	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	1	3	2	3	2	3	2	19	25	10	9	



61	2	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	18	24	10	8	
62	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	3	1	2	1	19	24	9	10
63	3	4	3	3	2	2	2	4	2	2	1	3	2	1	4	2	2	1	2	1	23	23	13	10
64	2	2	3	2	3	1	1	3	2	1	1	3	3	1	3	2	2	2	2	17	24	9	8	
65	2	2	3	2	2	2	1	4	2	1	2	4	4	2	4	2	2	3	1	2	18	29	9	9
66	2	3	3	3	3	3	1	3	2	2	1	3	3	1	3	1	3	3	1	2	21	25	11	10
67	3	2	3	3	3	1	2	4	2	1	2	4	4	1	4	2	3	3	1	3	21	30	11	10
68	3	3	3	2	3	2	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	3	3	1	2	23	29	11	12
69	3	2	5	2	4	2	2	3	3	1	1	4	3	1	5	3	3	2	2	3	23	31	12	11
70	3	3	4	2	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	4	2	3	3	2	3	22	30	12	10
71	3	2	3	2	3	1	1	4	3	2	1	5	4	1	4	1	3	4	2	3	19	33	10	9
72	4	2	4	3	3	2	2	5	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	25	28	13	12
73	3	3	4	3	4	3	1	4	2	2	2	5	3	1	5	3	3	3	3	3	25	35	13	12
74	4	3	4	2	3	2	1	3	2	2	3	3	4	1	5	3	3	3	2	4	22	35	13	9
75	3	3	4	2	4	3	1	5	3	3	2	5	3	1	4	3	4	3	3	3	25	37	12	13
76	2	3	4	2	3	1	2	5	2	2	1	4	2	1	3	3	4	2	3	4	22	31	11	11
77	5	3	3	3	3	3	3	4	4	2	1	3	2	1	4	3	4	3	3	4	27	34	14	13
78	3	3	4	3	2	1	3	4	4	2	1	5	1	1	5	4	4	5	3	3	23	38	13	10
79	1	4	4	3	3	2	3	5	4	2	2	1	3	1	4	1	5	2	3	3	25	31	12	13
80	2	3	5	4	4	3	2	4	4	2	2	1	2	1	3	4	3	4	4	3	27	33	14	13
81	3	3	4	4	2	1	2	4	4	2	2	3	3	1	3	3	3	4	4	1	23	33	14	9
82	4	2	4	4	3	2	2	5	4	1	2	4	2	1	4	4	4	2	3	3	26	34	14	12
83	4	3	4	3	3	2	3	5	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	4	27	33	14	13
84	4	4	5	4	3	3	2	5	3	2	2	4	4	1	4	5	3	5	2	5	30	40	17	13
85	4	3	5	3	3	3	2	5	4	2	2	3	3	1	3	4	3	4	4	4	28	37	15	13
86	4	4	5	3	4	2	3	5	3	2	3	4	4	1	4	4	4	4	2	4	30	39	16	14
87	4	3	5	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	1	3	4	4	5	3	4	29	37	16	13
88	3	4	5	3	4	2	2	4	3	3	2	4	4	1	4	3	4	5	2	4	27	39	15	12
89	5	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	4	3	5	2	5	30	36	17	13
90	5	2	4	3	3	1	3	5	3	2	2	4	4	2	4	3	5	4	4	3	26	40	14	12
91	5	3	5	4	5	2	3	5	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	32	39	17	15
92	4	4	5	3	4	1	2	5	3	2	3	4	3	1	5	5	4	5	4	4	28	43	16	12
93	4	3	4	4	4	2	3	5	4	3	2	3	3	2	4	3	5	3	4	4	29	40	15	14
94	3	2	5	4	4	1	4	5	4	3	3	5	4	2	4	3	5	4	4	4	28	45	14	14
95	4	2	4	3	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	5	5	4	2	5	26	41	13	13
96	3	4	4	5	4	1	3	5	4	2	2	5	3	1	5	5	5	3	4	3	29	42	16	13
97	4	3	4	5	3	2	3	5	4	2	3	3	4	1	5	5	3	4	3	4	29	41	16	13
98	3	4	5	4	4	3	3	5	3	3	2	5	3	2	4	3	4	4	4	5	31	42	16	15
99	5	3	4	4	4	2	3	5	4	2	2	4	3	1	5	4	5	4	4	4	30	42	16	14
100	5	2	5	4	4	3	1	4	4	2	3	3	3	2	4	4	5	3	4	5	28	42	16	12
101	4	2	5	5	5	2	2	4	3	3	2	5	4	2	4	3	5	4	5	3	29	43	16	13
102	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	3	3	3	2	4	5	5	4	4	5	34	46	19	15
103	5	3	5	3	3	2	4	5	5	3	3	5	3	2	5	3	4	5	5	5	30	48	16	14
104	4	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	2	5	4	5	5	5	4	35	47	18	17
105	4	3	5	3	3	3	2	5	4	2	2	3	3	1	3	4	3	4	4	4	28	37	15	13
106	4	4	5	3	4	2	3	5	3	2	3	4	4	1	4	4	4	4	2	4	30	39	16	14
107	4	3	5	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	1	3	4	4	5	3	4	29	37	16	13
108	3	4	5	3	4	2	2	4	3	3	2	4	4	1	4	3	4	5	2	4	27	39	15	12
109	5	3	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	4	3	5	2	5	30	36	17	13
110	5	2	4	3	3	1	3	5	3	2	2	4	4	2	4	3	5	4	4	3	26	40	14	12
111	5	3	5	4	5	2	3	5	4	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	32	39	17	15
112	4	4	5	3	4	1	2	5	3	2	3	4	3	1	5	5	4	5	4	4	28	43	16	12
113	4	3	4	4	4	2	3	5	4	3	2	3	3	2	4	3	5	3	4	4	29	40	15	14
114	3	2	5	4	4	1	4	5	4	3	3	5	4	2	4	3	5	4	4	4	28	45	14	14
115	4	2	4	3	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	5	5	4	2	5	26	41	13	13
116	3	4	4	5	4	1	3	5	4	2	2	5	3	1	5	5	5	3	4	3	29	42	16	13
117	4	3	4	5	3	2	3	5	4	2	3	3	4	1	5	5	3	4	3	4	29	41	16	13
118	3	4	5	4	4	3	3	5	3	3	2	5	3	2	4	3	4	4	4	5	31	42	16	15
119	5	3	4	4	4	2	3	5	4	2	2	4	3	1	5	4	5	4	4	4	30	42	16	14
120	5	2	5	4	4	3	1	4	4	2	3	3	3	2	4	4	5	3	4	5	28	42	16	12
121	4	2	5	5	5	2	2	4	3	3	2	5	4	2	4	3	5	4	5	3	29	43	16	13
122	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	3	3	3	2	4	5	5	4	4	5	34	46	19	15
123	5	3	5	3	3	2	4	5	5	3	3	5	3	2	5	3	4	5	5	5	30	48	16	14
124	4	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	2	5	4	5	5	5	4	35	47	18	17
125	4	2	5	5	5	2	2	4	3	3	2	5	4	2	4	3	5	4	5	3	29	43	16	13

Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

I. INTRODUCCIÓN

Estimado/a participante: por favor complete la siguiente encuesta, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Marketing, con el objetivo de conocer la relación entre la motivación laboral y la productividad en los administrativos de la Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

N.º	ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
VARIABLE 1: MOTIVACIÓN LABORAL						
Dimensión 1: Motivación intrínseca						
1	Me involucre activamente en las tareas que realizo porque me resultan interesantes y representan un desafío profesional constante.	1	2	3	4	5
2	Siento que mi trabajo me permite crecer como persona y experimentar una sensación de logro al cumplir mis responsabilidades.	1	2	3	4	5
3	Frecuentemente propongo soluciones por iniciativa propia cuando surgen dificultades o situaciones que requieren atención inmediata en mi trabajo.	1	2	3	4	5
4	Busco oportunidades de aprendizaje continuo que me permitan mejorar mis habilidades y rendir de forma más eficiente en mis funciones laborales.	1	2	3	4	5



Dimensión 2: Motivación extrínseca						
5	Recibo reconocimiento o incentivos por parte de mis superiores cuando realizo un trabajo destacado o supero los objetivos establecidos.	1	2	3	4	5
6	Percibo que mi empleo en esta institución es estable y me brinda seguridad económica y profesional a mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5
7	Considero que los beneficios e incentivos ofrecidos por la universidad son adecuados y valoran el esfuerzo de los trabajadores administrativos.	1	2	3	4	5
8	Recibo orientación clara y apoyo por parte de mis superiores para desempeñar correctamente mis funciones y mejorar continuamente.	1	2	3	4	5
VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD						
Dimensión 1: Eficiencia Operativa						
9	Organizo y planifico mis actividades diarias de forma anticipada para cumplir con mis responsabilidades sin retrasos ni acumulación de tareas.	1	2	3	4	5
10	Realizo mis tareas dentro del tiempo previsto, cumpliendo con los plazos establecidos por la institución sin necesidad de recordatorios constantes.	1	2	3	4	5
11	Utilizo el tiempo de mi jornada laboral de manera eficiente, evitando distracciones y enfocándome en las prioridades asignadas.	1	2	3	4	5
12	Resuelvo mis actividades con rapidez y eficacia, sin sacrificar la calidad del trabajo que se me ha encomendado.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Calidad del Trabajo						
13	Desempeño mis funciones con precisión, cuidando los detalles y evitando errores que puedan afectar la calidad del servicio brindado.	1	2	3	4	5
14	Reviso cuidadosamente mis informes y procesos antes de entregarlos, logrando un nivel mínimo de errores o correcciones.	1	2	3	4	5
15	Mi trabajo se ajusta a los estándares de calidad establecidos por la universidad en cuanto a forma, contenido y puntualidad.	1	2	3	4	5
16	Frecuentemente recibo evaluaciones favorables por parte de mis superiores, basadas en la calidad y eficiencia de mi trabajo administrativo.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Cumplimiento de Metas						
17	Cumplo los objetivos que se me asignan, tanto de forma individual como en el marco del trabajo en equipo o en grupo.	1	2	3	4	5
18	Participo activamente en proyectos administrativos, aportando ideas, cumpliendo funciones asignadas y contribuyendo al logro de los objetivos del equipo.	1	2	3	4	5
19	Mis actividades están alineadas con los objetivos estratégicos institucionales, y contribuyen al desarrollo de la universidad como organización.	1	2	3	4	5
20	Mantengo un rendimiento constante que se refleja en resultados concretos y medibles, evaluados periódicamente por la institución.	1	2	3	4	5

“MUCHAS GRACIAS”

Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
TÍTULO DE TESIS: Motivación laboral y la productividad en los administrativos de la
Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Benigno Gallata Quispe
- PROFESIÓN : Lic. en Administración
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.78}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

.....

IV. RESOLUCIÓN

- m. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- n. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca 08 de julio del 2025

Firma del experto
 DNI N° 01693080
 N° celular: 951 577694

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
TÍTULO DE TESIS: Motivación laboral y la productividad en los administrativos de la
Universidad Peruana Unión de Juliaca, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Robbins Flores Aguilar
- PROFESIÓN : Lic. en Administración de Empresas
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación	1	2	3	4	5
7.-CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, items e índices	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación	1	2	3	4	5
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación	1	2	3	4	5

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.80}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

.....

IV. RESOLUCIÓN

- o. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- p. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca 02 de julio del 2025



 Firma del experto
 DNI N° 02426851
 N° celular: 812645614



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 17/12/2025

I. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: WLADEMIR CCALLO JARECCA

Dirección: JR. LOS PINOS S/N

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 70798405

Teléfono: 925120177 email: wlademir959@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: MOTIVACIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN DE JULIACA, AÑO 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD, ADMINISTRATIVOS

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

17/12/2025

Fecha