

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



*Estrés Laboral y su Relación con la Motivación Laboral en una Organización Privada*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología que presenta:

*Kiara Solange Cordova Jibaja*

Asesor:

*Javier Sánchez Calderón*

Lima, 2024


## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Javier Eduardo Sanchez Calderon, docente de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Estrés Laboral y su Relación con la Motivación Laboral en una Organización Privada del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Kiara Solange Cordova Jibaja, dejo constancia de lo siguiente:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 24 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 16/06/2024.

He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.

Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.  
Lugar y fecha: Lima 25 de junio 2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Sanchez Calderon Javier Eduardo	
DNI: 72813056	 Firma
ORCID: <a href="#">Javier Eduardo Sánchez Calderón</a> (00000002-8551-761X) - ORCID	

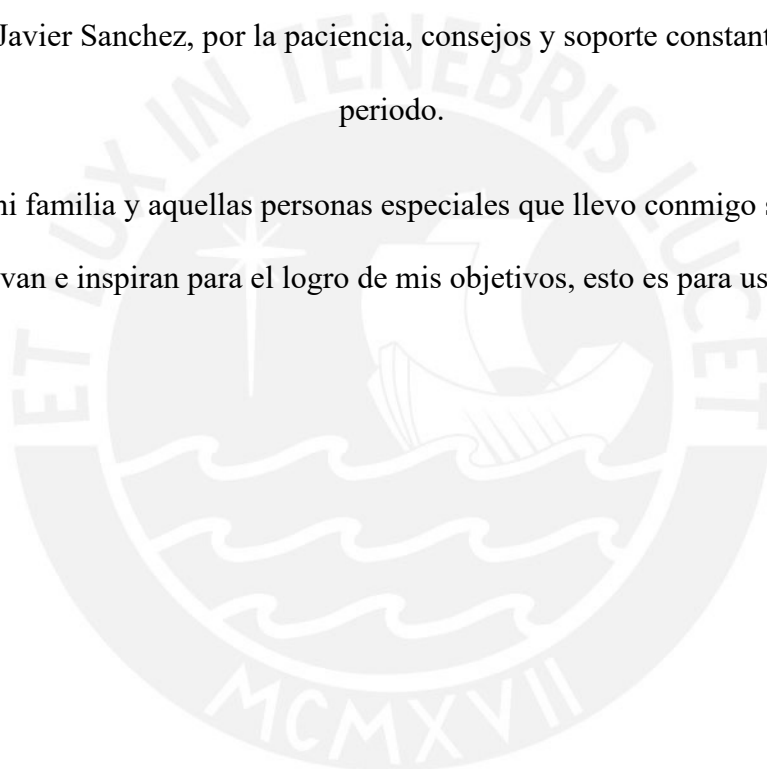
## **Agradecimientos**

A mis padres, Milagros Jibaja y Ricardo Cordova por todo su amor infinito, esfuerzo y sacrificio, además de ser guía y acompañarme en este largo camino.

A mi hermano Rodrigo, porque sé que esta será su inspiración para el inicio de su vida profesional y un camino lleno de éxitos.

A mi asesor Javier Sanchez, por la paciencia, consejos y soporte constante durante este periodo.

Gracias a toda mi familia y aquellas personas especiales que llevo conmigo siempre y que me motivan e inspiran para el logro de mis objetivos, esto es para ustedes.



## Resumen

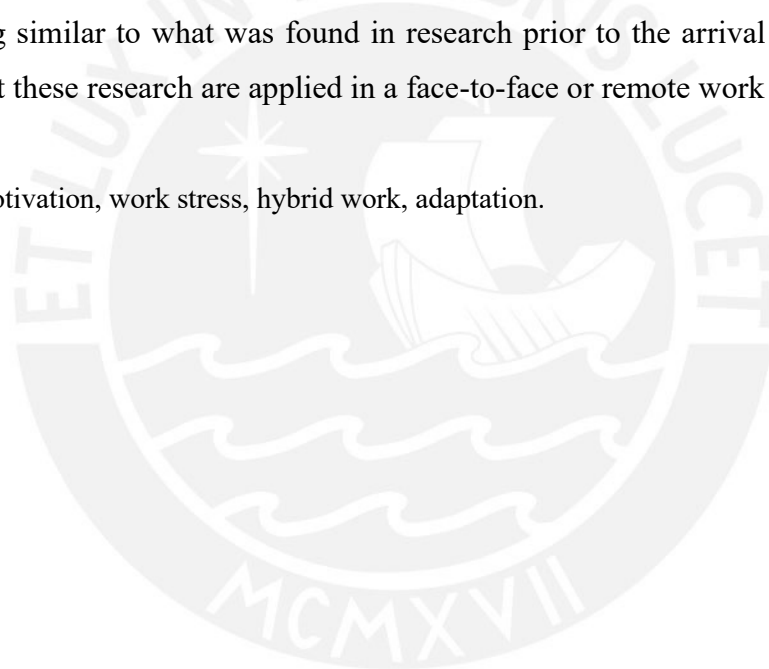
Luego de la pandemia el estrés laboral cobró gran relevancia en el Perú ya que muchas personas se estaban adaptando a nuevos entornos y condiciones de trabajo. Este proceso de adaptación a la nueva normalidad como el contexto de trabajo híbrido, estuvo acompañado de diversos estados emocionales que finalmente se veía reflejado en el comportamiento o conducta de la persona. Por ese motivo, es que se realiza una investigación cuyo objetivo es analizar la relación que existe entre el estrés laboral y motivación laboral de una organización privada del Callao. La muestra estuvo conformada por 100 colaboradores de trabajadores de esta organización con edades entre 20 y 53 años. Para la medición de las variables de estudio se hizo uso la Escala de Estrés Laboral de la OIT/OMS y la escala de Motivación Laboral (R-MAWS). Los resultados obtenidos en esta investigación indican que podría existir correlaciones significativas directas entre las dimensiones del estrés laboral con algunos de los tipos de motivación laboral. Esto implica que estas variables en el contexto de trabajo híbrido todavía muestran un funcionamiento similar a lo encontrado en investigaciones previas a la llegada de la pandemia, pese a que estas investigaciones se aplican en un contexto de trabajo presencial o remoto.

*Palabras clave:* Motivación Laboral, estrés laboral, trabajo híbrido, adaptación.

## Abstract

After the pandemic, work stress became very relevant in Peru as many people were adapting to new environments and working conditions. This process of adaptation to the new normal, such as the hybrid work context, was accompanied by various emotional states that were finally reflected in the person's behavior or conduct. For this reason, an investigation is carried out whose objective is to analyze the relationship that exists between work stress and work motivation in a private organization in Callao. The sample was made up of 100 employees of this organization aged between 20 and 53 years. To measure the study variables, the ILO/WHO Work Stress Scale and the Work Motivation Scale (R-MAWS) were used. The results obtained in this research indicate that there could be significant direct correlations between the areas of work stress with some of the types of work motivation. This implies that these variables in the hybrid work context still show a functioning similar to what was found in research prior to the arrival of the pandemic, despite the fact that these research are applied in a face-to-face or remote work context.

*Keywords:* Work Motivation, work stress, hybrid work, adaptation.



## Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Método.....	10
Participantes.....	10
Medición.....	11
Procedimiento.....	13
Análisis de datos.....	13
Resultados.....	15
Discusión.....	18
Referencias.....	24
Apéndices.....	32
Anexos.....	34



## Introducción

En los últimos tiempos, el estrés ha adquirido gran relevancia tras la llegada de la pandemia por COVID-19, ya que sumado a la incertidumbre en algunos casos, el estrés también podía impactar de manera negativa los diferentes ámbitos de la vida de la persona. Dicha problemática puede desencadenar diversos problemas que afectan la salud mental, y puede verse reflejado en el malestar físico, emocional y conductual de la población las cuales son producto del grado de estrés que experimentan (Aguilar et al., 2021; Estay, 2021).

Hans Selye (1956), más conocido como el padre del estrés, lo define como una respuesta del individuo frente a cualquier situación de demanda en el cual se encuentre. Este autor es conocido por su teoría del Síndrome General de Adaptación (SGA), en el cual desarrolla cómo influye el estrés en la capacidad de las personas para enfrenarse o adaptarse a las consecuencias que trae consigo el estrés, el cual lo divide en 3 etapas (Selye, 1956).

En primer lugar, Selye (1956) menciona la fase de alarma en la cual el individuo experimenta una serie de alteraciones, comportamientos y actitudes frente a una situación demandante. En segundo lugar, el autor menciona la fase de resistencia, en la cual el individuo en algunos casos logra adaptarse a la situación y empieza una disminución de las alteraciones físicas y psicológicas. Y, por último, la fase de agotamiento, la cual se produce cuando el individuo no logra adaptarse a la situación y esta trae consigo consecuencias de mayor nivel y enfermedades crónicas producto de la situación estresante (Selye, 1936).

Por su parte para Chrousos y Gold (1992), el estrés se define como una falta de equilibrio entre todos los sistemas internos del cuerpo humano, es decir una amenaza a la homeostasis, que trae consigo respuestas fisiológicas y de conductas adaptativas frente a un tipo de estresor. Adicional a ello, Pacák y Palkovits (2001), definieron al estresor como todo estímulo con capacidad para alterar la homeostasis y los clasifican como estresores físicos, el cual puede estar relacionado a las condiciones del medio ambiente o lugar de trabajo. En segundo lugar, los estresores químicos, el cual está relacionado con ciertas sustancias que alteran el sistema nervioso como fluidos, veneno, toxinas, pesticidas, etc.

Seguidamente, los estresores psicológicos, los cuales afectan los procesos emocionales y se expresan como ansiedad, miedo o frustración. Asimismo, también se encuentran los estresores sociales, que se evidencia en las diversas situaciones de la vida del ser humanos o al momento de entablar relaciones interpersonales (Pacák y Palkovits, 2001). Por su parte los autores Pacák y Palkovits (2001), también agrupan a los estresores en términos de duración los cuales se clasifican en estresores agudos y crónicos.

Otros autores como Caplan et al. (1975) definen el estrés como la reacción que tiene el ser humano frente a una situación que podría resultar una amenaza. En ese sentido, los autores mencionan que las amenazas más comunes dentro del ámbito son las demandas que no se pueden cumplir dentro del tiempo pactado y la falta de recursos que tiene una persona para enfrentar una situación (Beehr y Newman, 1978).

Diversos estudios nacionales e internacionales muestran el crecimiento que está teniendo el estrés conforme va pasando de los años. En ese sentido Martínez (2020) lo define como un estado mental interno y una respuesta adaptativa, la cual es a la vez consecuencia de situaciones o eventos que causan incertidumbre o preocupación en el ser humano y puede desencadenar en diversos malestares físicos y psicológicos. Cuando se habla de estrés en los entornos de trabajo se suele utilizar el término estrés laboral.

Este se define como una respuesta del cuerpo frente a las diversas exigencia o demandas propios del contexto laboral, lo cual trae como consecuencia que la persona excede sus propios recursos, daña su bienestar y su salud (Félix et al., 2018; Patlán, 2019). Ortiz (2020), por su parte, sostiene que el estrés se puede presentar de manera positiva, cuando el nivel es ligero y las situaciones son reconocidas como un reto laboral y de forma negativa, cuando afecta emocionalmente la vida personal del trabajador, causando malestar y fatiga debido a las demandas excesivas. Entre las consecuencias más comunes del estrés laboral, destaca la disminución del rendimiento, el incremento de la accidentabilidad, alta rotación y ausentismo y tensión, los cuales se producen por diversos estresores (Félix et al., 2018; Ortiz, 2020).

A partir de ello, Guillen et al. (2000) sostienen que entre los principales estresores destacan, un inadecuado clima laboral como, por ejemplo, la mala relación con jefes y supervisores, como también realizar tareas por largos periodos de tiempos sin considerar pausas activas. Asimismo, destaca las expectativas salariales poco

satisfechas especialmente en colaboradores que tienen familia y la poca de adaptabilidad frente a nuevos retos o contextos de trabajo.

Asimismo, Guillen et al. (2000) los clasifican en 2 tipos, los que provienen de fuentes externas e internas, mientras que Duran (2010) sostiene que los principales estresores dentro del entorno laboral se pueden dividir en tres niveles, tales como los individuales, extra organizacionales y los organizativos. En torno a los individuales, estos dependen de los aspectos personales que influyen en el desarrollo del estrés como, por ejemplo, sobrecarga por estimulación, conflicto de rol, y falta de cohesión de grupo (De Pablo, 2007; Duran, 2010). En cuanto al nivel extra organizacional, incluye la familia, sociedad, medios de comunicación y política (Ivancevich et al., 2006). Finalmente, los estresores organizativos, se clasifican en cuatro, tales como estresores del ambiente físico, de nivel individual, nivel grupal y organizativo (Duran, 2010; Elías y Ferraz, 2012). Actualmente se ha identificado que la nueva tecnología, y la automatización de las redes sociales también podrían ser causa de estrés en el ámbito laboral. En ese sentido, si bien la tecnología ayuda a mejorar la eficiencia de los colaboradores, también podría desencadenar estrés laboral, debido a la cantidad de correos electrónicos que reciben a diario, constantes llamadas telefónicas y mensajes, ancho bajo de red o el mal funcionamiento del aparato tecnológico (Alam, 2016; Berger et al., 2016; Stich et al., 2019).

A partir de lo mencionado, es importante destacar que la persistencia de un estresor dentro del ámbito laboral da paso a lo que se denomina como *burnout* o síndrome del trabajador quemado. Este síndrome se caracteriza ser una consecuencia del estrés crónico y está conformada por una valoración negativa hacia otros colaboradores, como también hacia la misma persona (Maslach y Jackson, 1981). Por todo lo anteriormente mencionado, la medición del estrés laboral adquiere gran relevancia. Por ello es importante realizar un adecuado diagnóstico a los trabajadores para identificar y describir la presencia de estrés en el trabajo, tomando en consideración sus características principales (Patlán, 2019). Asimismo, la medición del estrés laboral permite realizar una evaluación de un trabajador o una muestra de trabajadores, en donde se hace uso de instrumentos los cuales van a permitir identificar el grado de estrés que presentan los trabajadores (Patlán, 2019).

En base a lo expuesto, se considera que el estrés laboral ha adquirido gran importancia en estos últimos tiempos, ya que a raíz de la pandemia por COVID-19, muchas empresas optaron por la modalidad de trabajo remoto, sin embargo, actualmente se ha incorporado el trabajo híbrido, el cual incorpora períodos mixtos tales como presencial y remoto (Estay, 2021). En relación a ello, un estudio llevado a cabo por Islán et al. (2021) mencionan que tanto el trabajo remoto como el híbrido, podrían desencadenar estrés laboral, debido a la falta de canales claros de comunicación y falta de confianza hacia los jefes. Esto podría generar una situación sumamente estresante, lo cual se refleja en malestares físicos, reducción de la productividad y desempeño laboral del trabajador (Islán et al., 2021).

Por su parte, una investigación reciente de la BBC (2022) identificó que en la pandemia el 20% de los trabajadores del Reino Unido declararon tener dificultades para desconectarse del trabajo, lo cual trae consigo que muchos trabajadores no logran poner fin a sus jornadas y terminan trabajando muchas más horas, lo cual afecta su convivencia familiar y genera estrés. Además, que los constantes cambios de locación que el modelo de trabajo híbrido trae consigo produce una incertidumbre en los trabajadores, que afecta su condición física y mental.

A partir de lo mencionado, se ha identificado que el estrés laboral es considerado como una problemática que afecta a gran parte de la población económicamente activa. Por ese motivo, este constructo ha sido estudiado alrededor del mundo y se ha encontrado evidencia que guarda relación con variables sociodemográficas tales como el género, la edad y el estado civil. En cuanto al género, un estudio realizado por Pérez y Segura (2016), sobre el impacto diferencial del estrés entre hombres y mujeres, se puede identificar que existen diferencias y estas se asocian con temas de género, lo cual generaría que, al existir mayor prevalencia de varones dentro del contexto laboral, estos tendrían mayor posibilidad de padecer estrés laboral. Sin embargo, estudios más recientes identificaron que las mujeres podrían presentar con mayor frecuencia de síntomas de estrés laboral, lo cual podría relacionarse con el aumento de horas de trabajo como también las exigencias que impone la actividad laboral y el asumir mayor responsabilidad en el hogar (Barrera et al., 2021; Mejía, 2022).

En relación a la edad, las investigaciones han ido variando a lo largo del tiempo, ya que Weinberg y Gould (2007), sostienen que las personas más jóvenes al tener menos

experiencia en este ámbito son más propensas a experimentar estrés, debido a que conforme pasa el tiempo, el ser humano va adquiriendo nuevas estrategias de adaptación y afrontamiento ante diversos estresores. Sin embargo, investigaciones más recientes por Cares et al. (2022) y Lemos et al. (2018), indican que en el periodo de 45 a 54 años las personas podrían percibir más síntomas cardiovasculares relacionados estrés, ya que a medida que aumenta la edad, podría aumentar el riesgo de padecer estrés laboral principalmente relacionado al incremento de expectativas laborales. Estas expectativas básicamente podrían estar en relación a un mejor salario, nuevos beneficios, entre otras cosas que van adquiriendo mayor relevancia, debido a que conforme va incrementando la edad las personas podrían ir adquiriendo y asumiendo nuevas responsabilidades (Cares, 2022).

Por último, en cuanto al estado civil se ha encontrado que las personas que son solteras tienden a experimentar menor estrés laboral, debido a que tienen menos preocupaciones que las personas son casadas y tienen una familia (Azofeita, 2014). Investigaciones recientes sostienen que la familia puede ser considerada como un factor desencadenante de estrés laboral, debido a que es el pilar fundamental para estas personas (Azofeita, 2014; Pérez y Segura, 2016). En ese sentido, la persona que tiene una familia tiene mayores compromisos y responsabilidades, ya que desempeñan el papel de colaboradores en el cuidado y atención de los hijos (Pérez y Segura, 2016). Por ese motivo, los trabajadores que tienen una familia son considerados como población de riesgo a padecer de estrés laboral, debido a que las exigencias de la vida familiar sumado a las exigencias del trabajo traen como consecuencia un bajo nivel de bienestar una salud física deteriorada (OMS, 2008).

De la misma manera, la variable de estrés laboral también ha sido relacionada con otros constructos. En primera instancia, Saravia-Cobo (2016) y Paniagua (2016) en su estudio encuentran una relación significativa y negativa entre los altos niveles de estrés y la calidad de vida profesional. Chen y Silverthorne (2008) en sus hallazgos refieren que el estrés laboral se relaciona significativamente con el desempeño laboral, en los trabajadores de una compañía reconocida. De la misma manera, Delgado et al. (2020) y Flores y Granados (2018) encuentran una alta relación significativa y negativa entre el estrés y el desempeño laboral. Finalmente, Tho (2021) y Afzal (2020) a partir de sus hallazgos determinan que el estrés laboral influye significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de una organización, es decir mientras una

persona experimente mayores niveles de estrés laboral la motivación será menor. Por su parte una investigación realizada por Morales (2020), en personal asistencial de salud en España identificó que no existe correlación entre ambas variables, sin embargo, en el caso de varones se encontró una relación significativa e inversa lo que da cuenta que mayor estrés será menor el nivel de motivación para el caso de los hombres.

En relación a la motivación, este es un conjunto de procesos psíquicos que se relacionan con la conducta humana, la cual es causada por factores internos y externos que a su vez incentiva al individuo a realizar actividades para el logro de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer sus expectativas (Chiavenato, 2000; Miner, 2015; Reeve, 2010). Así, uno de los principales modelos que ha intentado explicar cómo se divide la motivación según sus tipos o cualidades es la Teoría de la Autodeterminación (TAD) (Ryan y Deci, 2017). Dicha teoría explica cómo los seres humanos pueden motivarse y desarrollar la autonomía, el compromiso y el bienestar psicológico. Asimismo, propone que la interacción de las necesidades psicológicas básicas, siendo estas autonomía, competencia y relación con el ambiente, origina distintos tipos de motivación que pueden predecir resultados importantes en la salud, aprendizaje, creatividad, entre otros (Deci & Ryan, 2008; Vallerand et al., 1992).

Adicional a ello, la TAD se ha utilizado para mejorar la motivación de los empleados dentro de su ambiente de trabajo, ya que cuando los empleados tienen la oportunidad de tomar decisiones, tienen una mayor autonomía y sienten un mayor sentido de propósito en el trabajo (Deci & Ryan, 2017). En ese sentido, cuando el ambiente favorece la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas se facilita el primer tipo de motivación: la motivación intrínseca. Esta se caracteriza por ser interna y autónoma, ya que se realiza una actividad por el interés, placer y la satisfacción espontánea que se derivan de la misma (Ryan & Deci, 2017). Seguidamente, en el continuo de la motivación, cuando no se brinda un ambiente favorable, el comportamiento se regula por factores externos y la motivación se convierte en extrínseca (Stover et al., 2017). Así, Ryan y Deci (2017) proponen la sub Teoría de la Integración Orgánica u Organísmica, mediante la cual se detallan las diferentes formas de motivación extrínseca según el cambio en los niveles de internalización e integración de la regulación.

En primer lugar, con un grado más alto de internalización, se encuentra la regulación integrada que está conformada por aquellas conductas que se basan en valores individuales y que son congruentes con los resultados de las conductas socialmente esperadas, constituyendo una parte del sí mismo (Stover et al., 2017). En segundo lugar, en la regulación identificada, se reconoce el valor e importancia de una actividad y, así, se acepta la regulación externa como propia. En tercer lugar, la regulación introyectada comprende las presiones internas del individuo, tales como la vergüenza, culpa o ansiedad. Finalmente, en la regulación externa, los comportamientos se realizan para evitar castigos u obtener recompensas (Núñez et al., 2006; Ryan y Deci, 2017). Adicionalmente, en el último nivel del continuo de la autodeterminación, se encuentra la desmotivación o amotivación, en la que el individuo percibe que no existe una congruencia entre sus acciones y los resultados obtenidos, debido a que se siente incompetente o tiene una falta de control (Ryan & Deci, 2017; Vallerand et al., 1992).

Cabe señalar que, aunque todo tipo de motivación dirige y energiza la conducta, los resultados obtenidos pueden variar. Así, la motivación autónoma permite un rendimiento más óptimo, mayor bienestar subjetivo, salud mental y crecimiento personal, así como persistencia para alcanzar metas a largo plazo (Reeve, 2010). Por el contrario, la motivación controlada se relaciona con un aprendizaje más superficial, un deterioro de la salud física y mental y la postergación constante de actividades (Stover et al., 2017).

En relación a la motivación laboral, esta es entendida desde hace muchos años como un proceso que orienta a las metas organizacionales u objetivos esperados, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Ramirez & Badii, 2008; Robbins, 2004). Actualmente, el constructo de motivación laboral ha ido evolucionando ya que autores vigentes lo definen como el impulso interno que motiva a la persona a realizar una determinada actividad, en donde hace uso de sus recursos para lograr el objetivo deseado (Macías, 2021). Sin embargo, para Peña y Villón (2018) es visto desde una perspectiva externa, ya que toma en cuenta la consecuencia que trae realizar una determina acción y como esta va a beneficiar a la persona, en ese sentido el resultado final de la acción es lo que motiva a la persona a cumplir con el logro de sus objetivos.

A partir de ello, autores han investigado acerca de la relación entre la motivación y el estrés laboral, algunos son Arujunan y colaboradores (2021), quienes realizaron un

estudio sobre el estrés laboral y motivación en agentes policiales de Malasia cuyas edades oscilan entre 20 a 50 años, en donde encuentran que existe una relación significativa y negativa entre el estrés laboral y la motivación laboral. En la actualidad, Yeon y colaboradores (2022), realizaron un estudio en Corea del Sur sobre las variables de estrés laboral y motivación intrínseca en mujeres que trabajan en un centro llamadas, en donde encuentran que la sobrecarga de trabajo tiene efectos moderadores en la relación entre la disonancia emocional y la motivación intrínseca.

Por otra parte, en el contexto laboral las organizaciones necesitan factores o herramientas que motiven a los trabajadores a realizar un trabajo satisfactorio, para que las empresas obtengan buenos resultados y logren el éxito, ya que el éxito o fracaso de una compañía va a depender de cuan motivados y comprometidos se encuentren los trabajadores con las labores que desempeñan (Forbes, 2013; Moreno, 2019). Según lo planteado por Castillo (2018) y Delgado (2020), la motivación laboral se mide a partir de sus características tales como la intensidad en donde se incluyen la cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño, en segundo lugar, se encuentra la dirección, en donde se toma en cuenta los beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas. Finalmente, la persistencia en el trabajo, en donde incluye la persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas.

Por todo ello, para esta investigación se ha considerado importante elegir el constructo, dado que la motivación laboral se considera clave para las organizaciones en la comprensión, bienestar, compromiso, productividad y desempeño laboral de los empleados (DiPietro et al., 2020). Asimismo, dentro de este ámbito es importante conocer las causas que estimulan la acción y comportamiento humano en la nueva modalidad de trabajo híbrido, ya que, mediante el manejo de la motivación, las empresas lograrán funcionar adecuadamente, así también los colaboradores se sentirán más satisfechos y cumplirán con el logro de sus objetivos propuestos. De esta manera se logrará incrementar las utilidades de muchas empresas las cuales en su mayoría sufrieron grandes pérdidas por la llegada de la pandemia (Macías y Vanga, 2021).

En ese sentido, en la actualidad, resulta pertinente vincular las variables de estrés laboral y motivación laboral, ya que ambos constructos cumplen un rol fundamental en el entorno de trabajo de las personas, lo cual se verá reflejado en su bienestar integral y el logro de sus objetivos. Asimismo, se ha identificado que el mantener a los

colaboradores motivados contribuye a la competitividad de la empresa y fomenta una cultura de trabajo positiva que se transmite entre los mismos colaboradores. Sin embargo, pese que se han realizado estudios como el de Afzal (2020) y Tho (2021) que da cuenta de una relación significativa e inversa entre variables, aún son escasas las investigaciones que se han realizado en el presente año sobre ambos constructos, tras el término de la pandemia. Por ende, podría considerarse como tema relevante y pertinente de abordar.

A partir de lo todo mencionado, la presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación que existe entre las dimensiones del estrés laboral y los tipos de motivación laboral de los trabajadores de una organización privada en el contexto de trabajo híbrido post pandemia. En ese sentido, como objetivos específicos se va analizar si los factores demográficos, edad, sexo y estado civil, días que asiste de manera presencial, hijos, tiempo en la empresa y área guardan vinculación con el estrés de los trabajadores. Asimismo, se espera analizar si los factores demográficos, edad, sexo y estado civil, días que asiste de manera presencial, hijos, tiempo en la empresa y área guardan vinculación con la motivación laboral. En última instancia, se espera que en el presente estudio se encuentre una relación significativa e inversa entre las variables de estrés laboral y motivación laboral, debido a que los resultados de las últimas investigaciones dan cuenta de cuanto mayor sea la motivación menor podría ser menor el estrés laboral que experimente un trabajador (Afzal, 2020; Tho, 2021).

## Método

### Participantes

La investigación estuvo conformada por 100 personas de una empresa privada del sector logístico ubicada en la Provincia Constitucional del Callao, cuyas edades oscilaron entre 20 y 53 años ( $M = 29.90$  años,  $DE = 7.41$ ), de los cuales la mayoría fueron mujeres ( $n = 56$ . 56 %), seguido de hombres ( $n = 44.44$  %). Asimismo, en relación al tiempo trabajando la mayoría tuvo de 3 a 11 meses en la empresa (37 %), seguido de 3 años a más (36 %), finalmente se encontraron los que tenían de 1 a 2 años y 11 meses (27 %). De igual manera, en cuanto al estado civil la mayoría fue soltero (59 %). En relación al número de hijos la mayoría indico no tener hijos (79%). Adicionalmente, tomando en cuenta en área organizativa a la cual pertenece, en su mayoría hubo presencia del área de Administración y finanzas (65%), y Gestión Humana (35%). Finalmente, en relación al número de días que asisten de manera presencial a la empresa, la mayoría asiste de 1 a 2 días (59%) y la minoría de 3 a 4 días (41%).

De la misma forma, se tomó en cuenta a quienes cumplían con los criterios de inclusión tales como, ser mayor de 18 años, estar trabajando mínimo 3 meses en la empresa de rubro logístico, y realizar trabajo híbrido, de ese modo, se les otorgó el rol de participantes. Por otro lado, entre los criterios de exclusión que se tomaron en cuenta fueron personal que tenga menos de 3 meses en la empresa, personal que se encuentre en periodo vacacional, con descanso médico o licencia. Así también, para esta investigación no se tomó en consideración a los trabajadores del concesionario de alimentos, debido a que son personal tercerizado y personal operativo, debido a que no realizan trabajo híbrido.

En cuanto a las consideraciones éticas, en la primera sección del cuestionario se presentó el propósito de la aplicación y las particularidades de la investigación. Asimismo, se expuso los derechos de los participantes tales como el anonimato y la confidencialidad de la información recolectada mediante su participación. De la misma se expuso a los participantes que se contará con una devolución de resultados que brinde los alcances en líneas generales del presente estudio. Al finalizar dicha sección, se clarificó que la participación fue voluntaria mediante la pregunta “¿Acepta participar en la investigación?”.

## Medición

**Estrés Laboral.** Uno de los instrumentos más conocidos es el Test de estrés laboral de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)- Organización Mundial de la Salud (OMS, 2013), el cual ha sido utilizado en diversas investigaciones en el Perú y Latinoamérica (Alvarez & Espinoza, 2018; Borja et al., 2017; Paredes, 2016; Rivera, 2016). Esta escala fue creada por Ivancevich y Matteson (1989), la cual tiene como objetivo medir estresores organizacionales, grupales e individuales. Está conformada por un total de 25 ítems y cuenta con un formato de respuesta escala tipo Likert de 7 niveles que van de 1=nunca hasta 7=siempre. En relación a la interpretación de los resultados, se obtiene mediante la suma del puntaje directo obtenido de los ítems de cada una de las dimensiones, y presenta una confiabilidad de .97 según el alfa de Cronbach

Asimismo, es importante destacar que dicho instrumento ha sido validado en diversos países de Latinoamérica uno de ellos es México en donde Medina y colaboradores (2007) realizaron la adaptación y validación de la presente escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS, la cual agrupa los ítems en 2 dimensiones, la primera se refiere a la percepción del trabajador con respecto a las condiciones laborales y la segunda a los procesos administrativos exigidos al trabajador. Para el análisis factorial, se consideró los criterios de KMO y la prueba de esfericidad Bartlett. En relación a la prueba de KMO, el cual cuenta con un puntaje de .915, se evidencia un nivel adecuado de los ítems para continuar con el análisis. Así también se presenta una esfericidad de 2581.93, lo cual reporta una significancia adecuada que hace pertinente el análisis factorial confirmatorio. En cuanto al análisis de validez de la escala adaptada al contexto mexicano se obtuvo un puntaje de 0.64 de validez de contenido. Con respecto a la confiabilidad, la escala presenta un puntaje de consistencia interna .92 para el alfa de Cronbach en torno a la primera dimensión y .79 para el caso de la segunda dimensión. En ese sentido, se concluye que esta escala es un instrumento válido y confiable para medir el estrés laboral dentro de las organizaciones.

Asimismo, para la presente investigación se obtuvo un índice de confiabilidad por alfa de Cronbach de .80 para la dimensión de percepción sobre condiciones laborales de los trabajadores y .94 para los procesos administrativos exigidos al trabajador. Los resultados mencionados dan una confiabilidad aceptable y adecuada del instrumento (Anexo A). De esta manera, el análisis de ítem-test mostró que la correlación era mayor

a .50 y, en general, correlacionaba con el instrumento original en un .97 y .98, razón por la cual será utilizada en la presente investigación.

**Motivación Laboral.** Para medir este constructo se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), la cual fue desarrollada por Gagné y colaboradores en el 2014. Tiene como objetivo evaluar el nivel de motivación de los trabajadores a través de 5 tipos de motivación en el contexto de trabajo, lo cual permite conocer los niveles de motivación intrínseca e extrínseca en la población elegida. Asimismo, esta escala incorpora algunos de los postulados de la teoría de la Autoderminación propuesta por Ryan y Deci (2017). Este instrumento, al haber sido validado en diversas culturas, ha sido utilizado en investigaciones de diversos países tales como Canadá, Bélgica, Francia, Senegal, y Reino Unido. En Latinoamérica, una investigación realizada por Depaula y Piedemonte (2018) sobre motivación laboral y desempeño laboral en bomberos voluntarios hace uso de la escala. En dicho estudio, los resultados de validez y confiabilidad dan cuenta de que esta escala es adecuada para medir la motivación laboral.

La escala utilizada para esta investigación fue la adaptada al contexto peruano de Karla Gastañaduy (2013), y está formada por 19 ítems agrupadas en 5 grupos que miden los diferentes tipos de motivación tales como desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. En relación al formato de respuesta, este instrumento cuenta con un formato de respuesta de tipo Likert que va del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

En cuanto a la confiabilidad de la adaptación del instrumento, se evidencia una confiabilidad de .62 para desmotivación y la correlación ítem-test de todos los ítems fue adecuada. Lo mismo sucedió para el resto de sub-escalas, cuyos índices de confiabilidad fueron de .78 para regulación externa, .56 para regulación introyectada, .61 para regulación identificada y .76 para motivación intrínseca, lo cual conlleva a considerar al instrumento como aceptable y válido para medir el constructo de motivación laboral.

Por su parte, en este estudio, se analizó la confiabilidad a través de la consistencia interna por el coeficiente alpha de Cronbach (Anexo A). Para el caso de la desmotivación, se obtuvo una confiabilidad de .65, en cuanto a la regulación externa .79, .58 para regulación introyectada, .63 para regulación identificada y .75 para motivación

intrínseca. Asimismo, la correlación ítem-test reportada para las escalas mencionadas fue adecuada.

### **Procedimiento**

En primera instancia, debido a las disposiciones del gobierno de ese momento y al retorno progresivo y seguro de la mayoría de las actividades, la aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial en agosto del 2022. Seguidamente, tras la autorización de la organización se procedió a la convocatoria y comunicación a los participantes mediante la difusión vía correo corporativo, en donde se hace hincapié que la investigación cuenta con los permisos de la vicepresidencia de Administración y Finanzas y la de Gestión Humana.

A partir de ello, los participantes que tenían conocimiento de dicha investigación y acepten participar tenían la opción de acercarse a un módulo habilitado en la entrada de cada área en donde se encontraban 2 cajas una con los cuestionarios y otra para depositar el cuestionario correctamente llenado en cualquier momento del día, de esta manera se garantizaba la confidencialidad de los participantes. Al finalizar el día una persona del área, la cual fue designada por la empresa, era la encargada de almacenar y guardar los cuestionarios para evitar la pérdida de alguno.

En dicho cuestionario se les mostró el consentimiento informado, el objetivo de la investigación, como también las consideraciones éticas correspondientes, tales como la confidencialidad, voluntariedad y anonimato de los participantes. Luego de culminar de leer lo presentado, los participantes podían decidir libremente entre “Acepto participar” o “No acepto participar” sin que ello pueda generar algún tipo de perjuicio.

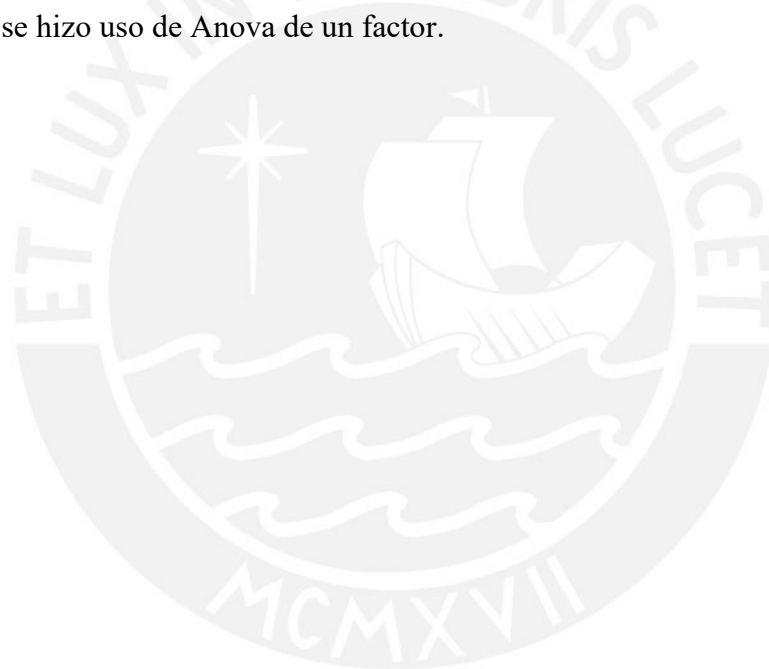
Las personas que lograron ser parte de la investigación tuvieron un tiempo aproximado de 12 minutos, lo cual fue estimado a través de un piloto, en donde comenzaron leyendo el consentimiento informado, luego respondieron una ficha sociodemográfica y preguntas que corresponden a criterios de inclusión y exclusión. Luego de ello se presentaron dos cuestionarios ya antes mencionados en torno a las vivencias laborales.

### **Análisis de datos**

Para el proceso de análisis de datos se hizo uso del programa Jamovi 2.3.28. En primera instancia, se realizó el análisis de normalidad para analizar la distribución de las variables. Por consiguiente, para el caso del objetivo general, en donde se buscó conocer

la relación entre las dimensiones del estrés laboral y los tipos de motivación laboral, se realizó el análisis de correlación utilizando el coeficiente  $r$  de Pearson para ver si existe alguna relación entre los constructos de estrés laboral y motivación laboral.

Por su parte, para el caso de los objetivos específicos que buscan analizar si los factores demográficos edad, sexo, estado civil, tiempo en la empresa, área, hijos y días de trabajo presencial, guardan vinculación con el estrés laboral y si de la misma manera guardan relación con las dimensiones de la motivación laboral, para el caso de las variables numéricas de edad y tiempo en la empresa se realizó una correlación de Pearson. Adicionalmente, para el caso de las variables de sexo, hijos, días de trabajo presencial, área, se realizó una prueba  $t$  de Student ya que están formadas por 2 grupos, mientras que para la variable estado civil conformada por tres grupos tales como solteros, casados y otros, se hizo uso de Anova de un factor.



## Resultados

En el presente apartado se presentarán los resultados en función a los objetivos planteados en la investigación. Para el objetivo general, se expondrán las correlaciones entre las dimensiones del estrés laboral con las dimensiones de la motivación laboral. Para los objetivos específicos, se presentarán los análisis de correlación, la prueba t y Anova de un factor de acuerdo a la categoría de las variables sociodemográficas. En primer lugar, con respecto al objetivo general, el análisis estadístico evidenció la existencia de diversas correlaciones significativas entre las dos escalas del estudio (tabla 1). Tal como se puede apreciar en la Tabla 1, Percepción del trabajador sobre condiciones organizacionales (PCO) presentó asociaciones significativas, directas y de tamaño pequeño con la regulación externa, regulación introyectada y el Puntaje total de la motivación laboral (PTML). De la misma manera, los Procesos administrativos exigidos al trabajador (PAET) obtuvo relaciones directas y de tamaño pequeño con la regulación externa.

Tabla 1

*Correlaciones entre las dimensiones de Estrés Laboral y las dimensiones de la Motivación Laboral*

	PCO	PAET
Desmotivación	.01	.04
Regulación Externa	.24*	.20*
Regulación Introyectada	.24*	.10
Regulación Identificada	.10	-.03
Motivación Intrínseca	.02	-.11
PTML	.22*	.11

*Nota.* \*  $p < .05$ ; PCO= Percepción sobre condicionales organizacionales, PAET= Procesos administrativos exigidos al trabajador, PTML= Puntaje Total Motivación Laboral

En relación a los objetivos específicos, los cuales busca analizar si los factores sociodemográficos de sexo, edad, estado civil, tiempo en la empresa, área, días de trabajo presencial y n° hijos guardan vinculación con el estrés laboral de los trabajadores y la motivación laboral, se comenzó con el análisis de correlación para las variables numéricas de edad y tiempo en la empresa.

Tabla 2

*Correlaciones entre las dimensiones de Estrés Laboral y las dimensiones de la Motivación Laboral con las variables de edad y tiempo en la empresa*

	Edad	Tiempo
PCO	.24*	-.15
PAET	.16	-.25*
Desmotivación	-.16	-.19
Regulación Externa	-.08	-.28*
Regulación introyectada	.10	-.18
Regulación identificada	.06	-.09
Motivación intrínseca	-.08	.01
PTML	-.02	.06

*Nota. \*  $p < .05$ ; PCO= Percepción sobre condiciones organizacionales, PAET= Procesos administrativos exigidos al trabajador, PTML= Puntaje Total Motivación Laboral*

En ese sentido, se hizo uso del análisis de correlación de Pearson (tabla 2), en donde se evidencia una correlación significativa directa entre la percepción sobre condiciones organizacionales con la edad, sin embargo, el tamaño del efecto según lo planteado por Cohen (1988) es pequeño. Por otro lado, el análisis presentado también evidencia una correlación significativa indirecta entre los procesos administrativos exigidos al trabajador con el tiempo en la empresa. En cuanto a la motivación laboral, se muestra que la regulación externa presenta una correlación significativa indirecta con el tiempo en la empresa. Por su parte, las demás correlaciones presentan puntajes no significativos, indicando una posible independencia entre esas variables.

Por consiguiente, para analizar si las variables sociodemográficas, que están formadas por 2 grupos, guardan vinculación con el estrés laboral y la motivación laboral se realizó la prueba t de Student para muestras independientes (tabla 3). Se evidencia que, en cuanto al sexo, no se encontraron diferencias entre los hombres y mujeres. Por su parte, en relación a la variable área de trabajo, se encontró una relación significativa directa entre el área de administración y finanzas con el puntaje total de la motivación laboral.

En relación a la variable días que asisten de manera presencial a la empresa, se encontró que los que laboran de 3 a 4 días podrían presentar mayor motivación laboral. En última instancia, se encontró que no tener hijos se podría relacionar significativamente con las dimensiones del estrés laboral y la regulación externa (tabla 3).

Tabla 3

*Contraste de grupos para las variables de estudio*

	Grupo	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
PTML	Área (Admin, & finanzas)	81.65	20.35	2.044	0.044	0.4286
	Área (Gestión Humana)	72.54	22.82			
Desmotivación	Días de trabajo presencial (1 a 2)	1.41	0.768	-2.089	0.039	-0.4248
	Días de trabajo presencial (3 a 4)	1.88	1.47			
PCO	Hijos (Hijos Si)	38.09	12.409	-2.611	0.01	-0.6205
	Hijo (Hijos No)	51.68	23.95			
PAET	Hijos (Si)	7	2.576	-2.28	0.025	-0.5418
	Hijos (No)	79.16	21.4			
R. externa	Hijos (Si)	3.04	1.492	-2.036	0.044	-0.4837
	Hijos (No)	3.81	1.6			

*Nota. PCO= Percepción sobre condicionales organizacionales, PAET= Procesos administrativos exigidos al trabajador, PTML= Puntaje Total Motivación Laboral*

Por último, para analizar si las variables sociodemográficas que están formadas por más de 2 grupos, guardan vinculación con el estrés laboral y la motivación laboral se realizó el análisis Anova de un factor, el cual da como resultado que los colaboradores que están casados podrían presentar una relación significativa directa con los procesos administrativos exigidos al trabajador, mientras que los colaboradores que están solteros presentan relaciones significativas con la desmotivación laboral (tabla 4).

Tabla 4

Diferencias de la desmotivación según estado civil.

	Grupos	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Desmotivación	Soltero	1.85	1.362	5.255	0.008
	Casado	1.2	0.41		
	Otro	1.29	0.561		

## Discusión

En la presente sección se analizará los resultados obtenidos en torno al objetivo general el cual busca determinar la relación que existe entre las áreas del estrés laboral y los tipos de motivación laboral dentro del contexto de trabajo híbrido de una organización privada del sector logístico. De acuerdo al sustento teórico y empírico de la presente investigación, se puede ver que en el Perú y el mundo se han realizado diversas investigaciones en donde los autores sugieren la presencia de una relación significativa e inversa entre las variables de estrés laboral y motivación laboral.

Por su parte, Neyra (2019) identificó el estrés laboral guarda una relación significativamente en la motivación laboral del personal asistencial de salud, ya que el autor menciona que cuando los niveles de estrés son muy altos, esto impacta de manera negativa en la motivación lo cual se refleja en la baja predisposición para culminar con las actividades. De la misma manera, Noermijati (2015) concluye que el estrés laboral puede disminuir la motivación y el rendimiento de tareas laborales de los empleados y provocar que el interés de la tarea sea cada vez menos. Adicionalmente Arujunan y colaboradores (2021), realizaron un estudio sobre el estrés laboral y motivación en agentes policiales de Malasia, en donde encuentran que existe una relación significativa y negativa entre el estrés laboral y la motivación laboral.

Por su parte, los resultados obtenidos en esta investigación dan cuenta que existe una correlación ambas variables; sin embargo, este se presenta de forma directa o positiva. Lo mencionado es sustentado por Sainz y colaboradores (2021), quienes en su investigación realizada menciona que la percepción que tenga el colaborador en base a las diversas condiciones del ambiente de trabajo tales como la ausencia de un líder, la falta de oportunidades de crecimiento y la poca confianza del líder con el trabajador, podría estar relacionado con los altos niveles de motivación externa. Para Chen y colaboradores (2022), la regulación que explicaría la motivación externa sería la regulación externa. En ese sentido, los altos niveles de estrés tal como la percepción de los colaboradores sobre las condiciones de trabajo estarían correlacionado con la consecución de estímulos como premios o recompensas (Chen et al., 2022).

Asimismo, dentro de esta investigación se encontró que la dimensión 1 de percepción sobre condiciones laborales tendría una correlación directa con el puntaje total de motivación laboral, lo cual significa que a ambas variables estarían asociadas.

Esto se relaciona con lo encontrado por Ortega (2018) y Linares (2022), quienes en su estudio sostienen que existe una correlación positiva entre las variables de estrés laboral y motivación laboral. Por su parte, Del Hoyo (2004) sostiene el entusiasmo, la alta productividad y creatividad, el escaso absentismo laboral y cambio de empleo son características de empresas dinámicas que funcionan con un alto grado de motivación, proporcionando un estrés positivo.

Esta definición hace referencia al término propuesto por Gutierrez (2005) quien lo define como eustrés, el cual genera la energía necesaria para lidiar con los desafíos propios del contexto de trabajo híbrido y contribuye positivamente al desarrollo personal de los trabajadores. Siguiendo esta misma línea Schmidt (2018), sostiene que la motivación debe acompañar el estrés positivo, ya que cuando la persona se encuentra en su situación de estrés, necesita de altos niveles de motivación para culminar con éxito la tarea o desafío.

En ese sentido el autor menciona que el estrés positivo podría ser considerado como un motivador que brinde energía y atención para llevar a cabo cualquier tarea. Asimismo, hace énfasis en que cuando el colaborador se siente más motivado frente a una situación de estrés genera que la personas sea más productiva y presente mayor nivel de pensamiento convergente y divergente (Firdaus, 2019; Schmidt, 2018).

Adicionalmente, para el objetivo general se obtuvo que los Procesos administrativos exigidos al trabajador (PAET) obtuvo relaciones directas y de tamaño pequeño con la regulación externa. Esto se relaciona con lo mencionado Peiró & Rodríguez (2008) y Neyra (2019), mencionan que los factores de estrés se determinan bajo ciertas categorías, pero las más importante son la presión, interacciones o relaciones, y el desarrollo laboral. Dentro de ello se encuentra la presión por parte de jefaturas frente a una tarea e interacción con otras áreas, lo cual es su mayoría desencadena en que el trabajador realice la tarea para evitar un castigo como una llamada de atención, suspensión o memorándum. Según Ryan y Deci (2000), la regulación externa se presenta cuando la tarea se vuelve poca atractiva para la persona dado que la conducta se realiza para satisfacer una demanda externa o por la existencia de premios o recompensas.

Por su parte, cabe destacar que la mayoría de estudios en los cuales se ha encontrado presencia de una relación significativa e inversa, son enfocados en un

contexto de trabajo de remoto o presencial, mientras que esta investigación supone un nuevo campo de estudio tal como el trabajo híbrido.

Ahora bien, en relación a los objetivos específicos, los cuales busca analizar si los factores sociodemográficos de sexo, edad, estado civil, tiempo en la empresa, área, días de trabajo presencial y n° hijos guardan vinculación con el estrés laboral de los trabajadores y la motivación laboral, se identificó que las personas que tienen mayor edad presentan mayores niveles de estrés en la dimensión de percepción sobre condiciones laborales.

Esto principalmente debido a que investigaciones indican que las personas que tienen mayor edad normalmente ocupan cargos de en alta dirección tales como jefes, gerentes, directores lo cual genera que tales personas incrementen sus niveles de estrés laboral (Huerta et al., 2021). Asimismo, Huerta y colaboradores (2021) sostienen en su estudio realizado a docentes que mientras va incrementando la edad de la persona, la persona va experimentando mayor ambigüedad en el rol y sobrecarga ocupacional.

Adicionalmente, en la presente investigación se halló que las personas que tienen más tiempo en la empresa presentan menores niveles de estrés en relación a los procesos administrativos exigidos al trabajador, esto debido a que ya conocen el ritmo de la compañía y su funcionamiento operativo. Asimismo, en su mayoría son personas más maduras que tienen alto nivel de capacidad para organizar sus tiempos y sus tareas asignadas, debido a que ya han tenido experiencia en trabajos previos. De acuerdo a lo que sostiene Barreto y Salazar, (2021) el estrés es un problema laboral que impacta a distintas personas, en especial a aquellos que recién se están adaptando a un nuevo trabajo y no están acostumbrados a las presiones propias del ambiente laboral.

Para el caso del sexo no encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres para ninguna de las escalas. Lo cual se relaciona con lo mencionado por Linares (2022) quien en su investigación sobre estrés laboral y motivación laboral en docentes de educación básica regular de Bambamarca para el caso del sexo no se obtuvieron diferencias significativas. Lo mencionado se relaciona con lo presentado por Velásquez (2020) quien sostiene que el estrés laboral y la motivación laboral no depende del sexo de la población, sino que estaría relacionado a otras variables sociodemográficas.

En relación a la variable de días que asisten de manera presencial a la empresa, se encontró que los que asisten de 3 a 4 días presentan mayores niveles de motivación.

En relación a ello, Meñanca y colaboradores (2017) sostienen en su estudio que la autonomía, que es la capacidad de programar tareas y tomar decisiones propias de manera responsable, estaría correlacionado con la motivación laboral. Así también Roussellan y colaboradores (2021) indican que los incentivos no económicos como la capacidad de que cada colaborador tome sus propias decisiones y pueda organizarse de acuerdo sus necesidades y preferencias podría indicar mayores niveles de motivación laboral. En ese sentido, es importante que las compañías tomen en cuenta que, si necesitan elevar el nivel de motivación de su área de trabajo, es importante que respetan el estilo de trabajo de los colaboradores, ya que de esta manera los empleados estarán más motivados y satisfechos.

Por consiguiente, en torno a la variable estado civil se identificó que los casados presentando mayores niveles de estrés, lo cual podría estar relacionados a factores externos tales como la carga familiar y responsabilidades familiares los cuales se adicionan a las presiones que surgen dentro del ámbito laboral (Azofeita, 2014; Pérez y Segura, 2016). Por su parte, el análisis estadístico indica que los solteros, presentan una correlación significativa directa con la desmotivación, todo esto debido a que las empresas les designan mayor cantidad de tareas, ya que las jefaturas asumen que esta población al no tener carga familiar siempre va a mostrar apertura a cubrir horas de trabajo o conectarse de manera remota los fines de semana, lo cual genera un agotamiento mental y físico, lo cual desencadena en desmotivación en el ámbito laboral (Savage, 2018). Asimismo, Rodríguez (2020) sostiene que la desmotivación podría estar relacionado al salario, ya que de acuerdo a este estudio los solteros en su mayoría presenta una escala remunerativa por debajo de los colaboradores casados, pese a que en muchas oportunidades los solteros son quienes presentar mayor disponibilidad para realizar ciertas actividades.

Finalmente, es importante destacar que la presente investigación se realizó de manera presencial en un contexto de trabajo híbrido, y pese a que el equipo de Talento y cultura recalcó que según la última encuesta realizada las personas no solían completar los cuestionarios o encuestas, se cumplió con un tiempo de aplicación de los cuestionarios menor a lo esperado. Esto podría deberse a la novedad que suscitaba el tema en los colaboradores, además la convocatoria vía correo corporativo con información relevante sobre lo que se iba a aplicar pudo haber generado mayor interés de los colaboradores para ser partícipe de la investigación.

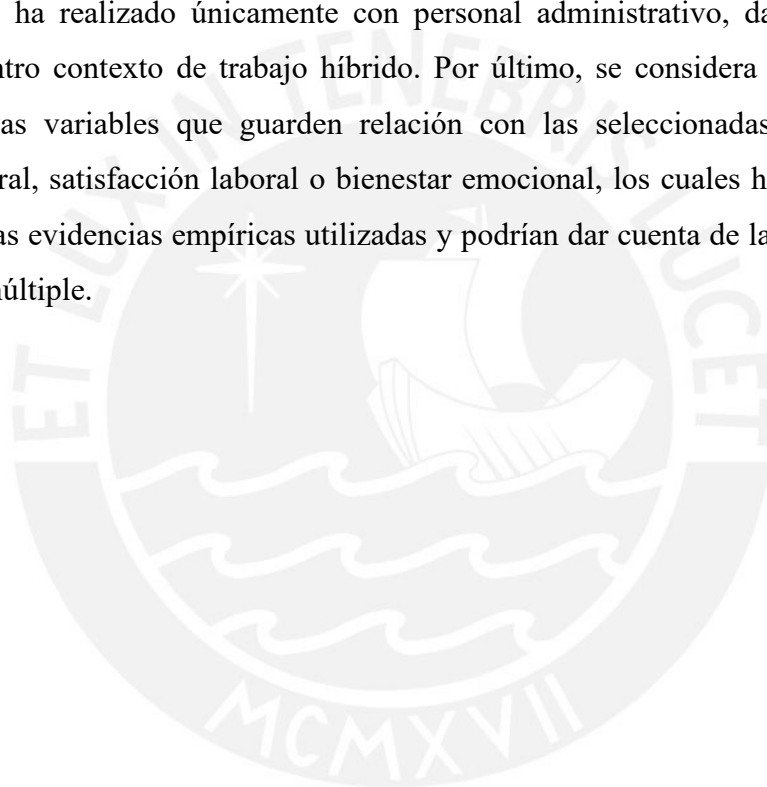
Por consiguiente, en cuanto a los alcances de esta investigación se ha logrado determinar la relación que existe en la variable de estrés laboral y motivación laboral dentro de lo que supone este nuevo campo de estudio. Así también se ha logrado conocer los nuevos retos que supone el contexto de trabajo híbrido, tal como un adecuado manejo del estrés frente a los principales estresores.

Por último, en cuanto a las limitaciones del estudio existen factores importantes que pueden limitar las respuestas de los participantes, uno de ellos está relacionado con la percepción que pueda tener una persona ante el concepto de motivación laboral o estrés laboral. Se debe tomar en consideración que las personas de acuerdo a la edad, contexto, valores y costumbres tienen percepción muy diferente sobre diversos temas o constructos, dado que la percepción de una persona se forma a través de experiencias y necesidades.

Adicionalmente, se requiere de estudios que fundamenten si existe relación alguna entre las variables de estrés y motivación laboral en lo que supone este nuevo campo de estudio. Cabe destacar, que antes de la llegada de la pandemia la relación entre ambos constructos fue muy estudiada. Asimismo, con la llegada de la pandemia se incorporó investigaciones dentro de un campo de estudio de trabajo remoto, sin embargo, poco a poco las empresas han ido incorporando nuevas modalidades de trabajo las cuales se mantienen hasta la fecha y son poco estudiadas. De acuerdo a lo que sostiene un estudio de Return to Work (2022) en el Perú, el 90% de las empresas trabajan bajo un modelo de trabajo híbrido, asimismo, el diario el peruano (2023) estima que el 51% de PEA continuará realizando trabajo híbrido en los próximos años.

Sumando a ello, se considera como una limitación importante los permisos otorgados por la empresa ya que únicamente permitió trabajar con la vicepresidencia de Gestión Humana y Administración y finanzas. Finalmente, en relación a las recomendaciones, lo encontrado en esta investigación guarda relación con lo presentado en otros estudios, sin embargo, resulta importante destacar que el sector logístico guarda gran relevancia al igual que el sector salud, debido a que sus actividades continuaron con normalidad durante la pandemia, y cubrían necesidades de primer nivel como alimentación. En ese sentido, resulta importante que se puedan fomentar mayores investigaciones en empresas del sector logístico o producción, debido a que supone nuevos retos de adaptación al nuevo contexto de trabajo.

Así también, es fundamental que área de clima opte por trabajar de manera conjunta ambas variables para mejorar el nivel de estrés y motivación dentro de la organización. Asimismo, se sugiere solicitar con mayor tiempo de anticipación los permisos necesarios para trabajar con una mayor cantidad de áreas. También sería resaltante incorporar dentro del análisis al personal operativo, ya que podría resultar interesante poder comparar ambos grupos a partir de las variables de estudio. Esto conlleva a identificar si el contexto el cual se desempeñan podría ser un factor que determina los altos o bajos niveles de estrés y motivación, dado que en el caso del personal operativo estos realizan trabajo 100% presencial, mientras que esta investigación se ha realizado únicamente con personal administrativo, dado que se desempeñan dentro contexto de trabajo híbrido. Por último, se considera importante incorporar nuevas variables que guarden relación con las seleccionadas tal como desempeño laboral, satisfacción laboral o bienestar emocional, los cuales han sido los más usados en las evidencias empíricas utilizadas y podrían dar cuenta de la existencia de correlación múltiple.



## Referencias

- Afzal, A., Bin Dost, K., Bhutta, E. & Adnan Ali, S. (2020). The Role of Job Stress on Employee Motivation and Performance in the Electric Power Organization of Pakistan. *Review of Economics and Development Studies*, 6(4). 759-772. <https://reads.spcrd.org/index.php/reads/article/view/276>
- Aguilar, F., Campos, H., & Lopez, A. (2021). El estrés en tiempos de pandemia del coronavirus. *Plast Restaur Neurol*, 8(1): 28-33. <https://dx.doi.org/10.35366/101202>
- Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. *Manual de psicología de la educación*, 1 (1), 251-271. Editorial el Popular. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2081794>
- Alam, M. (2016). Techno-stress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, (50), 62-70.
- Alvares, L. & Espinoza, C. (2018). Diagnosis of work stress in the workers of a commercial Company. *Centro Sur*, 2(2). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/384/3841577005/3841577005.pdf>
- Arujunan, K., Arshad, M., Ismail, I & Othman, S. (2021). The Relationship between Job Stress, Job Performance and Job Motivation among Police Officers at the Federal Territory Police Headquarters. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i4S.19236>
- Azofeita, C. (2014). *Relación entre los predictores del estrés laboral según el nivel de actividad física, edad, género y antigüedad laboral en los funcionarios administrativos del ministerio de agricultura y ganadería*. [Tesis de Posgrado en Salud Integral y Movimiento Humano]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Barrera, M., Buitrago, L., Chaparro, C., & Plaza, L. (2021). Estrés laboral: una revisión de las principales causas consecuencias y estrategias de prevención. *Revista de investigación en salud*, 8(2),131-146. <https://doi.org/10.24267/23897325.553>
- Barreto, D. & Salazar, H., (2021). Agotamiento Emocional en estudiantes universitarios del área de la salud. *Universidad y salud*, 23(1), p 30 – 39.
- Beehr, T., & Newman, J. (1978). Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, And Literature Review. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Berger, R., Romeo, M., Gidion, G. & Poyato, L. (2016). Media use and technostress.

*Proceedings of INTED2016 Conference*, 390-400. doi: 10.21125/inted.2016.1092.

- Borja, K., Lalama, J. & López, P. (2017). Evaluación del estrés laboral y su influencia en el género de los trabajadores de planta central del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4). 509-518. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/700>
- Calvanapon, F., Cardenas, K. & Delgado, S. (2020). El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. *Revista Eugenio Espejo*, 14(2), 11-18. <https://doi.org/10.37135/ee.04.09.03>
- Campos, L., Jaimes, M., Sanchez, M., Villavicencio, M. (2023). Motivación laboral y estrategias de afrontamiento al estrés en docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales*, 9(7), 266-276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034437>
- Cares, J., Cid, M., Delgado, G., García, C. & Luengo, C. (2021). Estrés laboral y percepción de síntomas de enfermedad cardiovascular en trabajadores de la Región del Ñuble, Chile. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30(4), 407-417. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S113262552021000400407&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S113262552021000400407&lng=es&tlng=es).
- Chen J, & Silverthorne C. (2008) The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organiz Developm.* 29(7). 572-582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>.
- Chen, B., Wang, L., Li, B., y Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Chorousos G. & Gold P. (1992). The concepts of stress and stress systems disorders. *JAMA Internal Medicine*, 267(9). 1244-1252.
- Del Hoyo, M. (2004). *Estrés Laboral*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. 5-49. <https://www.sesst.org/wp-content/uploads/2018/08/estres-laboral-guia.pdf>
- Delgado, M. (2020). *Identidad Corporativa y Motivación Laboral en Enfermeras de un Hospital en el Callao*. [Tesis de grado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

- De Pablo, H. 2007. *Estrés y hostigamiento laboral*. Editorial Alcalá.
- Depaula, P. & Piedimonte, F. (2018). Motivación y Valores relativos al Trabajo en Bomberos Voluntarios y Remunerados argentinos. *Liberabit*, 24(2). 277-294.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v24n2/a08v24n2.pdf>
- DiPietro, R., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29, 1-25.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Durán, M. 2010. Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1).71-84.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>
- E., Elías, V. & Ferraz, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones: análisis de investigaciones publicadas. *Universidad del centro educativo latinoamericano*,15.
- Estay, C. (2021). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Revista Educación* 33(2), 171-190.
- Felix, R., Garcia, C., Mercado, S. (2018). El estrés en el entorno laboral. *Psicología*, 15(64). 31-64. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/2481>
- Firdaus S. (2019) The power of positive stress: a complementary commentary. *Stress*, 22(5), 526-529, DOI: 10.1080/10253890.2019.1634049
- Flores, D. & Granados, M. (2018). *El Estrés Laboral y su Influencia en el Desempeño de los Colaboradores del Área Asistencial de la Clínica Salud Integral Farméutica, Distrito de Trujillo en el año 2018*. [Tesis de pregrado]. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Forbes, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito Empresarial*, 227, 1-3.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.  
doi:10.1177/0013164409355698
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., y Wang, Z. (2012). Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2). 148-196. DOI: 10.1080/1359432X.2013.877892

- Gastañaduy, K. (2013). *Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados y Voluntarios*. [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5012/GASTANA\\_DUY\\_FIESTAS\\_KARLA\\_MOTIVACION\\_VOLUNTARIOS.pdf?sequence=1&isAll owed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5012/GASTANA_DUY_FIESTAS_KARLA_MOTIVACION_VOLUNTARIOS.pdf?sequence=1&isAll owed=y)
- Guillen, C., Guil, R. & Mestres, J. (2000). *Estrés laboral*. Editorial Dialnet.  
[http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio\\_sin\\_paredes/fac\\_hum/psico\\_trabj/17.p df](http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_hum/psico_trabj/17.p df)
- Gutierrez, J. (2005). EUSTRÉS, El Antídoto (I). *Gestión Práctica De Riesgos Laborales: Integración Y Desarrollo De La Gestión De La Prevención*. 5-18.  
<http://pdfs.wke.es/8/3/3/6/pd0000018336.pdf>
- Huerta, R., Maguiña, M., Ramírez, E. & Márquez, P. (2021). Estrés ocupacional y capacidad de trabajo percibidos en docentes universitarios peruanos de edad avanzada. *Revista San Gregorio*, 1(45), 146-157. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i45.1363>
- Islan, W., Lin, Y., Sayal, L., Simms, A. & Vadaketh, S. (2021). Implementación del trabajo híbrido. [Archivo pdf]. [El GoogleWorkspace ExecutiveSummary ES-LA.pdf \(economist.com\)](http://www.economist.com) .
- Ivancevich J., Konopaske R. & Matteson M. (2006) *Comportamiento Organizacional* 7° ed. Graw Hill Interamericana.
- Lemos. M., Henao, M. & Lopez, D. (2018). Stress and Mental Health in Medical Students: Relation with Coping and Extracurricular Activities. *Archivos de Medicina*, 14 (2). 10.3823/1385
- Martínez, L. (2020). Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación. *Revista de comunicación y salud*, 10(2). 301-321. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).301-321](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).301-321)
- Macías, E. & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (94). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>
- Maslach C. & Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *J Organ Behav*, 12(2). 99-113.

- Medina, S., Pando, M. & Medina, S. (2007). Adaptación de la escala de estrés laboral organizacional para trabajadores mexicanos. *Respyn: Revista de salud pública y nutrición*, 8(4).  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/revsalpubnut/spn2007/spn074f.pdf>
- Mejía, H. & Ramos, L. (2022). Prevalencia de los principales trastornos mentales durante la pandemia por COVID-19. *Rev Neuropsiquiatría*, 85(1). 72-82  
<https://doi.org/10.20453/rnp.v85i1.4157>
- Miner, J. (2015). *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*. Editorial Routledge.
- Morales, D. (2020). *Relación Entre El Estrés Y La Motivación En El Ámbito Laboral, Con Hincapié En El Personal Sanitario Durante La Declaración De Alerta Sanitaria Por Covid 19*. [Tesis de pregrado de la facultad de derecho].  
Universidad de la Laguna España
- Moreno, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. IC editorial.
- Moss J. (2020). Rethinking Burnout: When Self Care Is Not the Cure. *American Journal of Health Promotion*, 34(5). 565- 568.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0890117120920488b>
- Naranjo, M. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2). 171-190.
- Núñez, J., Albo, J., Navarro, J., & Grijalvo, F. (2006). Validación de la Escala de Motivación Educativa (EME) en Paraguay. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(3), pp. 391-398.
- Organización Mundial de la Salud. (2008). Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo. Serie protección de la salud de los trabajadores. (6). OMS.  
[http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650\\_spa.pdf](http://whqlibdoc.who.int/publications/2008/9789243591650_spa.pdf)
- Pacák K & Palkovits M. (2001). Stressor specificity of central neuroendocrine response: Implications for stress-related disorders. *Endocrine Reviews*, 22(4). 502-548.
- Patlán, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Salud Uninorte*, 35(1). 156-184.
- Paniagua, G. (2016). Estrés laboral y calidad de vida asociada con la salud en los empleados de una institución de educación superior de El Salvador. *Ciencia, Cultura Y Sociedad*, 3(1), 45–58. <https://doi.org/10.5377/ccs.v3i1.2961>

- Paredes, L. (2016). *Estudio del estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral en la compañía Insumos Profesionales Insuprof Cía. Ltda.* [Tesis de maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar-Ecuador.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5103/1/T2027-MDTH-ParedesEstudio.pdf>
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192.  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181)
- Pérez, I. & Segura, R. (2016). Impacto diferencial del estrés entre hombres y mujeres: una aproximación desde el género. *Alternativas en psicología*, (36). 105-120.  
<https://www.alternativas.me/attachments/article/138/Impacto%20diferencial%20del%20estr%C3%A9s%20entre%20hombres%20y%20mujeres.pdf>
- Ramírez, R. & Badii, M. La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). 143-185.  
<http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%20143-185.pdf>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. McGraw-Hill.
- Rivera, M. (2016). Efectividad del uso del mate de coca en la reducción del estrés laboral en administrativos de una universidad. *Horiz Med*, 16(3). 20-28.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v16n3/a04v16n3.pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivacion, Development and Wellness*. Editorial Guilford Press.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª Edición)*. Editorial Pearson.
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
- Roussillon, C., Balkin, D. & Amar., F. (2021). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter! *European Management Review*, 19(2). DOI:[10.1111/emre.12476](https://doi.org/10.1111/emre.12476)
- Sainz, M., Naira, Delgado, N., y Moriano, J. A. (2021). The Link Between Authentic Leadership, Organizational Dehumanization. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 85-92. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>

- Santrock, J. (2006). *Psicología de la educación*. Mc Graw Hill Interamericana.  
<https://libreria.tirant.com/es/libro/psicologia-de-la-educacion9789701056356>
- Serpa-Barrientos, A., Calvet, M., Acosta, A. et al. (2023). The relationship between positive and negative stress and posttraumatic growth in university students: the mediating role of resilience. *BMC Psychol* 11(348). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01400-2>
- Stich, J., Tarafdar, M., Stacey, P. & Cooper, S. (2019). Appraisal of Email Use as A Source of Workplace Stress: A Person-Environment Fit Approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(2).  
<https://aisel.aisnet.org/jais/vol20/iss2/2>
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F., & Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105–115.
- Tho, N. (2021). Employee motivation and stress management in the workplace. *Business Economics*. 1-56.
- Ortiz, A. (2020). El estrés laboral: Origen, consecuencias y cómo combatirlo. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(3). 1-19.
- Saravia-Cobo, C. (2016). Relación entre estrés y calidad de vida en profesionales del área psicogeríatrica como medidor de intervención para mejora en el clima laboral. *Gerokomos*, 27(2).  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1134928X2016000200003](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1134928X2016000200003).
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. Mc Graw Hill.
- Yeon, M., Yoon, H. & Yang, Y. (2022). Emotional Dissonance, Job Stress, and Intrinsic Motivation of Married Women Working in Call Centers: The Roles of Work Overload and Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(27).  
<https://doi.org/10.3390/admsci12010027>
- Velazco, T. (2023). *Motivación laboral y su relación con estrés laboral en el personal docente de la institución educativa 40035 v. a. Belaunde del Distrito Cerro Colorado, Arequipa 2022*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Vallerand, R., Pelletier, L., Blais, M., Briere, N., Senecal, C., & Vallieres, E. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and

Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*,  
52(4), 1003–1017.

<https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>

Weinberg, R., & Gould, D. (2007). *Foundations of Sport and Exercise Psychology* (4  
ed.). Editorial Human Kinetics.



## Apéndices

### Apéndice A Consentimiento Informado

Estimado(a) participante,

La presente investigación es conducida por Kiara Cordova, estudiante de décimo ciclo de la carrera de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien está llevando a cabo su investigación de tesis de licenciatura. Además, se encuentra bajo la supervisión del Mag. Javier Sánchez Calderón. El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre las variables presentes en las vivencias laborales de los trabajadores dentro del contexto de trabajo híbrido.

Su participación consiste en responder una ficha sociodemográfica y 2 cuestionarios, lo cual le tomará aproximadamente 10 a 12 minutos. Es importante mencionar que su identidad no será revelada en ningún momento del proceso. Asimismo, los cuestionarios serán codificados utilizando un número de identificación, de esta manera se preservará el anonimato. Es fundamental recalcar que la información recopilada en la presente investigación será empleada únicamente con fines académicos. Si sintiera incomodidad frente a una de las preguntas planteadas, puede optar por no responder el cuestionario, sin que esto genere un perjuicio para usted. Sin embargo, se considera valioso que pueda culminar la prueba en su totalidad, pues esto contribuirá con la evidencia científica, además de la reflexión acerca de estos de temas.

En caso tenga alguna duda acerca de esta investigación, puede comunicarse a través del siguiente correo: [kiara.cordova@pucp.edu.pe](mailto:kiara.cordova@pucp.edu.pe)

Sí acepto participar

No acepto participar

## Apéndice B Ficha Sociodemográfica

A continuación, le solicitamos los siguientes datos sobre usted.

1. Edad:
2. Sexo  
Hombre       Mujer       Prefiero no decirlo
3. Estado Civil  
Soltero (a)       Casado (a)       Otro -----
4. Tiene hijo (s)  
Si       No
5. Tiempo (en años y meses) en la empresa:
6. Área donde labora: \_\_\_\_\_
7. Marque el día o los días de la semana que **labora presencialmente**  
  
Lunes   
Martes   
Miércoles   
Jueves   
Viernes   
Sábado

## Anexos

### Anexo A

#### Confiabilidad para la Escala de Estrés y Motivación Laboral

##### *Índices de confiabilidad de la Escala de Estrés laboral y Motivación laboral*

	N	Alfa de Cronbach
Escala de Estrés Laboral	Percepción sobre condiciones laborales	.80
	Procesos admi. Exigidos al trabajador	.94
	Desmotivación	.65
Escala de motivación en el trabajo	Regulación Externa	.79
	Regulación introyectada	.58
	Regulación identificada	.63
	Motivación intrínseca	.75