REVISTA INVECOM
ISSN en línea: 2739-0063

Motivación del personal universitario: revisión sistemática de factores organizacionales, procesos psicológicos y resultados laborales

University staff motivation: a systematic review of organizational factors, psychological processes, and work outcomes

Recibido: 18/07/2026 - **Aceptado:** 24/09/2026

Felipa Coronado Huanaco
http://orcid.org/0009-0003-6661-024X
ccoronadohu@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Lilian Karina Estrada Manrique
http://orcid.org/0009-0008-2155-7568
lestradama10@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

La motivación laboral influye en la experiencia profesional del personal universitario y se relaciona con el funcionamiento de las instituciones de educación superior. El objetivo de esta revisión fue identificar, analizar y sintetizar la evidencia empírica publicada entre 2020 y 2026 sobre los factores organizacionales y procesos psicológicos relacionados con la motivación laboral de docentes, académicos y trabajadores administrativos, así como los resultados laborales asociados. Se realizó una revisión sistemática conforme a las recomendaciones de PRISMA 2020. La búsqueda se desarrolló en Scopus, Web of Science, SciELO y ERIC, con apoyo complementario de Dialnet. Después de aplicar los criterios de elegibilidad, se incluyeron 26 estudios, cuya heterogeneidad metodológica justificó el empleo de una síntesis narrativa temática. Los hallazgos se organizaron en tres ejes: factores organizacionales, procesos psicológicos y resultados laborales. El liderazgo participativo, el reconocimiento, el clima institucional, la comunicación y las oportunidades de desarrollo fueron los factores organizacionales más recurrentes. Estos se relacionaron con procesos como el bienestar psicológico, la satisfacción, la autonomía y el sentido de pertenencia. A su vez, la motivación presentó asociaciones predominantemente positivas con el desempeño, el compromiso y la calidad del servicio, aunque se identificaron resultados discrepantes. Se concluye que la motivación del personal universitario es un fenómeno multidimensional condicionado por la interacción entre las prácticas institucionales y la experiencia psicológica del trabajador. Sin embargo, el predominio de estudios transversales impide establecer relaciones causales.

Palabras clave: motivación laboral, educación superior, bienestar organizacional.

Abstract

Work motivation influences university staff members' professional experience and is associated with the functioning of higher education institutions. This review aimed to identify, appraise, and synthesize empirical evidence published between 2020 and 2026 on the organizational factors and psychological processes associated with work motivation among faculty, academic, and administrative staff, as well as related work outcomes. A systematic review was conducted in accordance with the PRISMA 2020 recommendations. Searches were performed in Scopus, Web of Science, SciELO, and ERIC, with Dialnet used as a supplementary source. After the eligibility criteria were applied, 26 studies were included. Their

methodological heterogeneity supported the use of a thematic narrative synthesis. The findings were organized into three thematic dimensions: organizational factors, psychological processes, and work-related outcomes. Participative leadership, recognition, organizational climate, communication, and professional development opportunities were the most frequently identified organizational factors. These factors were associated with psychological processes such as well-being, job satisfaction, autonomy, and a sense of belonging. In turn, work motivation was predominantly positively associated with performance, organizational commitment, and service quality, although discrepant findings were also identified. The review concludes that university staff motivation is a multidimensional phenomenon shaped by the interaction between institutional practices and employees' psychological experiences. However, the predominance of cross-sectional studies prevents causal conclusions from being drawn.

Keywords: work motivation, higher education, organizational well-being.

Introducción

Las universidades dependen del trabajo articulado de docentes, investigadores y personal administrativo para desarrollar sus funciones académicas y organizacionales, sin embargo, estos grupos desempeñan sus labores en contextos caracterizados por mayores exigencias de productividad, evaluación permanente, incorporación de tecnologías, diversificación de responsabilidades y cambios en las formas de organización del trabajo. Estas condiciones pueden favorecer el compromiso profesional cuando están acompañadas de reconocimiento, autonomía y oportunidades de desarrollo, pero también pueden generar insatisfacción, desgaste y desvinculación cuando las demandas institucionales superan los recursos disponibles. En este escenario, comprender qué motiva al personal universitario constituye un asunto relevante tanto para la investigación educativa como para la gestión de las instituciones de educación superior.

La motivación laboral puede entenderse como un proceso dinámico que activa, orienta y sostiene el comportamiento de las personas hacia determinados propósitos profesionales. No representa una disposición uniforme ni depende exclusivamente de incentivos económicos, pues se configura mediante la interacción entre necesidades individuales, experiencias laborales y condiciones organizacionales. En el caso del profesorado universitario, esta complejidad se intensifica por la coexistencia de responsabilidades relacionadas con la enseñanza, la investigación, la gestión académica y el desarrollo profesional. Daumiller et al. (2020) señalan que la motivación del profesorado de educación superior se encuentra vinculada con metas y creencias diferenciadas según las funciones académicas desarrolladas. Watt y Richardson (2020), por su parte, destacan que su estudio requiere considerar las características personales del docente y las condiciones específicas del entorno universitario.

Esta comprensión multidimensional ha permitido superar las explicaciones centradas únicamente en recompensas o necesidades individuales. Las aproximaciones actuales incorporan factores como el liderazgo, la participación institucional, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y las posibilidades de formación. También consideran procesos psicológicos relacionados con la autonomía, la satisfacción, el bienestar, la percepción de competencia y el sentido de pertenencia. Ibarra (2025) integra perspectivas motivacionales clásicas y contemporáneas para explicar la relación de la motivación con el rendimiento, la innovación y el compromiso organizacional. Asimismo, Montenegro y Matute (2025) destacan que los estilos de liderazgo pueden favorecer o limitar la disposición de los equipos universitarios para comprometerse con sus responsabilidades. Desde esta perspectiva, la motivación surge de una interacción entre la experiencia individual y las prácticas mediante las cuales la institución organiza y reconoce el trabajo.

El bienestar representa otro componente importante de esta relación. Las condiciones en las que se realiza el trabajo universitario pueden incidir en la manera en que los trabajadores valoran sus funciones, afrontan las exigencias y mantienen su compromiso profesional. Fukuhara (2022) relaciona el

bienestar, la satisfacción y la motivación del docente universitario con el reconocimiento, las condiciones laborales y la calidad de las relaciones profesionales. De manera complementaria, Franco López (2021) considera que la motivación docente constituye un elemento relevante para sostener el desempeño profesional y contribuir a la calidad educativa. No obstante, estas relaciones deben interpretarse con cautela, debido a que el desempeño también depende de factores como la carga de trabajo, los recursos institucionales, la estabilidad laboral, la formación recibida y las características del contexto. Por ello, la motivación no puede asumirse como una explicación aislada de los resultados laborales.

Aunque buena parte de la literatura se concentra en el profesorado, el personal administrativo también participa directamente en el funcionamiento de las instituciones de educación superior. La gestión de matrículas, los servicios estudiantiles, el soporte tecnológico, la administración de recursos y la atención a la comunidad universitaria dependen de trabajadores cuyas experiencias laborales pueden diferir de las del personal académico. Oróstegui Meléndrez y Dávila Mena (2021) plantean que la motivación debe ser considerada un asunto estratégico para las universidades por su relación con el compromiso, la satisfacción y la calidad del trabajo. Esta perspectiva permite reconocer que el análisis de la motivación universitaria necesita incluir tanto a docentes como a administrativos, pero sin asumir que ambos grupos responden de la misma manera a las políticas, incentivos y condiciones institucionales.

La literatura previa ha identificado relaciones recurrentes entre motivación, desempeño y resultados organizacionales. Parrales-Reyes et al. (2022) examinaron la motivación como una herramienta vinculada con el desarrollo de las organizaciones y el cumplimiento de sus objetivos. Tamam y Sopiah (2022), mediante una revisión de la literatura, encontró una asociación frecuente entre motivación laboral y desempeño, aunque los estudios examinados presentaron diferencias en sus contextos y aproximaciones metodológicas. En el ámbito universitario peruano, Padilla Díaz y Sánchez Trujillo (2023) revisaron la evidencia sobre motivación y desempeño docente durante la pandemia y mostraron la relevancia adquirida por las condiciones tecnológicas, laborales y psicosociales. Estos antecedentes ofrecen una base importante, pero abordan componentes específicos del fenómeno o se concentran en determinados grupos, resultados y contextos.

Ante este vacío, la presente investigación desarrolla una revisión sistemática de estudios empíricos publicados entre 2020 y 2026 sobre la motivación laboral del personal docente, académico y administrativo de instituciones de educación superior. La identificación, selección y presentación de los estudios se orienta mediante las recomendaciones de PRISMA 2020. Debido a la diversidad prevista de diseños, poblaciones, instrumentos y variables, la evidencia se integra mediante una síntesis narrativa temática organizada en tres componentes: factores organizacionales, procesos psicológicos asociados y resultados laborales. Esta estructura no presupone relaciones causales entre los componentes, sino que permite analizar las asociaciones reportadas, la consistencia de los hallazgos y las limitaciones metodológicas de la literatura disponible.

La pregunta que orienta la revisión es la siguiente: ¿qué factores organizacionales y procesos psicológicos se relacionan con la motivación laboral del personal universitario y qué resultados laborales se asocian con ella? En correspondencia con esta pregunta, el objetivo consiste en identificar, analizar y sintetizar la evidencia empírica publicada entre 2020 y 2026 sobre los factores organizacionales y procesos psicológicos relacionados con la motivación laboral del personal docente, académico y administrativo de instituciones de educación superior, así como los principales resultados laborales asociados. Con ello se busca ofrecer una interpretación integradora que contribuya al desarrollo del conocimiento sobre la motivación en el trabajo universitario y proporcione elementos útiles para formular prácticas institucionales sustentadas en evidencia.

Metodología

Se realizó una revisión sistemática con síntesis narrativa temática para identificar los factores organizacionales y procesos psicológicos relacionados con la motivación laboral del personal universitario,

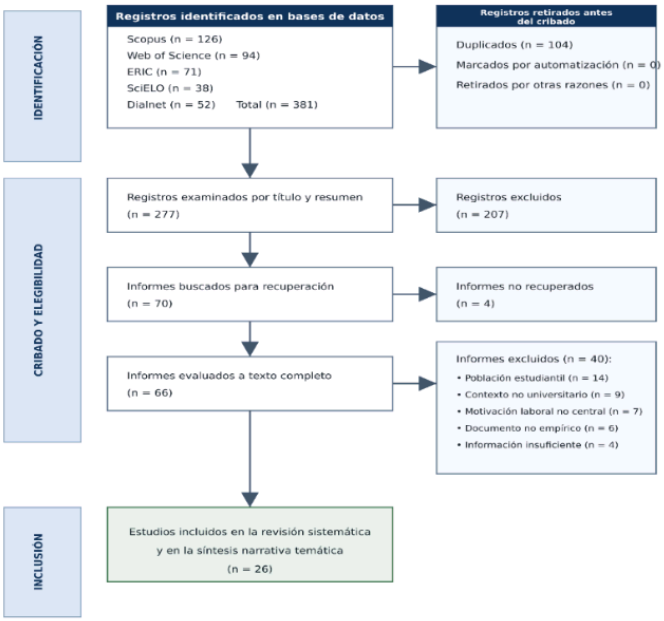
así como los resultados laborales asociados. La pregunta de revisión se estructuró mediante la estrategia PICo: la población estuvo conformada por personal docente, académico y administrativo; el fenómeno de interés correspondió a la motivación laboral y sus factores relacionados; y el contexto comprendió las instituciones de educación superior. La identificación, selección y presentación de los estudios siguió las recomendaciones de PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

La búsqueda comprendió publicaciones aparecidas entre enero de 2020 y agosto de 2026 y se desarrolló en Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet, con consulta complementaria de DOAJ. Se combinaron términos en español e inglés relacionados con motivación laboral, motivación docente, personal académico, personal administrativo, educación superior y universidad mediante los operadores booleanos AND y OR. La estrategia general fue: ("work motivation" OR "job motivation" OR "faculty motivation" OR "teacher motivation") AND ("higher education" OR universit* OR college*) AND (faculty OR lecturer* OR professor* OR "academic staff" OR "administrative staff"). Esta ecuación se adaptó a los campos, descriptores y características de cada fuente consultada.

Se incluyeron artículos empíricos publicados en revistas científicas, escritos en español, inglés o portugués, que examinaran la motivación laboral como variable principal, antecedente, resultado o mediadora en personal docente, académico o administrativo de instituciones de educación superior. Se excluyeron los estudios centrados exclusivamente en estudiantes, las investigaciones realizadas en educación básica o en trabajadores ajenos al contexto universitario, así como revisiones previas, editoriales, ensayos, capítulos de libro y documentos sin información metodológica o resultados suficientes. Las fuentes secundarias y los aportes conceptuales pertinentes se utilizaron únicamente para fundamentar la introducción y contrastar los hallazgos, pero no formaron parte de la síntesis de resultados.

La búsqueda permitió identificar 43 registros. Después de eliminar un documento duplicado, se examinaron 42 títulos y resúmenes. En esta etapa se excluyeron seis registros que no cumplían con los criterios de población o contexto. Los 36 documentos restantes fueron recuperados y evaluados a texto completo; de ellos, diez se excluyeron de la síntesis por corresponder a revisiones, aportes conceptuales u otros tipos documentales no empíricos. Finalmente, la revisión quedó conformada por 26 estudios, como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. *Diagrama de flujo del proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de los estudios.*



Nota. Elaboración propia conforme a las recomendaciones de PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

De cada estudio se extrajeron los siguientes datos: autor, año, país, población, tamaño de la muestra, diseño, instrumento, variables examinadas, resultados principales y limitaciones. Esta evaluación consideró la claridad de los criterios de inclusión, la validez de las mediciones, el control de factores de confusión y la pertinencia del análisis estadístico. Sus resultados se utilizaron para ponderar la solidez de la evidencia, sin aplicar la calidad como criterio automático de exclusión.

Debido a la heterogeneidad de las poblaciones, diseños, instrumentos y medidas estadísticas, no se realizó un metaanálisis. La evidencia se integró mediante una síntesis narrativa temática organizada en tres ejes: factores organizacionales, procesos psicológicos asociados y resultados laborales. También se diferenciaron los hallazgos correspondientes al personal docente y administrativo y se examinaron coincidencias, contradicciones y asociaciones no significativas. Este procedimiento permitió evitar interpretaciones causales que excedieran el alcance de los estudios originales.

Resultados

La revisión sistemática estuvo conformada por 26 estudios publicados entre 2020 y 2026 que analizaron la motivación laboral en instituciones de educación superior. La producción científica mostró un incremento a partir de 2023: catorce investigaciones, equivalentes al 53,8 % del corpus, se publicaron entre 2023 y 2024. Esta concentración evidencia un interés reciente por comprender la motivación del personal universitario en escenarios caracterizados por cambios organizacionales, nuevas modalidades de trabajo y mayores exigencias de desempeño.

En relación con la población estudiada, 13 investigaciones (50,0 %) se concentraron en docentes o personal académico, nueve (34,6 %) abordaron trabajadores administrativos y cuatro (15,4 %) incluyeron ambos grupos. Esta distribución muestra que la atención académica se ha dirigido principalmente al profesorado, aunque existe una presencia relevante de estudios sobre personal administrativo. Sin embargo, fueron menos frecuentes las investigaciones que compararon directamente las condiciones motivacionales de ambos colectivos.

En términos metodológicos, predominaron los estudios cuantitativos, no experimentales y de corte transversal. Las técnicas más utilizadas fueron las encuestas y las escalas de percepción, mientras que el análisis de la información se realizó principalmente mediante correlaciones, regresiones y modelos de ecuaciones estructurales. La presencia limitada de diseños longitudinales y cualitativos impide establecer relaciones causales y restringe la comprensión de los cambios que puede experimentar la motivación laboral a lo largo del tiempo.

Discusión

Los hallazgos de esta revisión permiten sostener que la motivación laboral del personal universitario no responde a una causa única ni puede explicarse exclusivamente mediante incentivos económicos o disposiciones individuales. La evidencia examinada configura un fenómeno multidimensional en el que las condiciones institucionales influyen en la manera en que docentes y trabajadores administrativos experimentan su labor y, posteriormente, en los resultados que alcanzan dentro de la organización. Desde esta perspectiva, los tres ejes identificados —factores organizacionales, procesos psicológicos y resultados laborales— forman una secuencia analítica interdependiente: la universidad establece determinadas condiciones de trabajo; el personal las interpreta a través de experiencias de bienestar, satisfacción, autonomía o desgaste; y estas respuestas se relacionan con su desempeño, compromiso y calidad del servicio. No obstante, debido al predominio de investigaciones transversales, esta articulación debe entenderse como una interpretación respaldada por asociaciones empíricas y no como un modelo causal definitivamente comprobado.

En el primer eje, los resultados confirman que la motivación se construye, en buena medida, dentro del entorno organizacional. El liderazgo, el reconocimiento, la comunicación, la participación en las decisiones, las oportunidades de desarrollo y el clima laboral aparecen como condiciones capaces de

fortalecer o debilitar la disposición del personal hacia su trabajo. Al-Aamri et al. (2024) aportan una precisión importante al mostrar que el liderazgo transformacional no necesariamente se relaciona de manera directa con el desempeño, pues su contribución depende de mecanismos organizacionales como la participación del personal en la planificación estratégica. Este hallazgo permite cuestionar la concepción del liderazgo como una solución automática y sugiere que su efectividad radica en las prácticas concretas de autonomía, consulta y reconocimiento que promueve. Esta interpretación coincide con García y Arvelo (2021), Wahyudi (2022), Royani et al. (2022), Phetorant et al. (2024), Siburian (2024), Bagodi y Bagodi (2024), Ballesteros et al. (2023) y Chahar et al. (2021), quienes, desde contextos y poblaciones diferentes, relacionan la motivación con estilos de dirección, satisfacción, apoyo institucional y condiciones favorables de trabajo. Asimismo, Hernández Mejía et al. (2023) y Romero Perez (2023) advierten que un clima organizacional desfavorable y una gestión poco sensible a las necesidades del trabajador pueden reducir su disposición para involucrarse en las tareas institucionales.

Respecto al segundo eje, la evidencia muestra que las condiciones organizacionales adquieren significado mediante procesos psicológicos como el bienestar, la satisfacción, la autonomía, el reconocimiento percibido, el sentido de pertenencia y el compromiso. La elevada correlación entre motivación laboral y bienestar psicológico encontrada por Huamán Mariscal (2025) evidencia que ambas experiencias se encuentran estrechamente vinculadas, aunque la naturaleza transversal del estudio no permite determinar cuál antecede a la otra. De manera complementaria, Sinniah et al. (2022) posicionan la motivación como un predictor relevante de satisfacción y rendimiento, mientras que Jemimut et al. (2024) la examinan como un proceso mediador entre el liderazgo y el compromiso organizacional. Estos resultados son consistentes con Franco-López y Valencia-Arias (2024), Jiménez et al. (2021) y Córdoba-García et al. (2023), quienes permiten situar la motivación dentro de una experiencia laboral más amplia, conformada por la valoración del trabajo, el apoyo percibido y las posibilidades de realización profesional. En sentido contrario, Campos Cornejo et al. (2023) y Colina Aldaz et al. (2026) llaman la atención sobre la relación entre condiciones motivacionales insuficientes, estrés y desgaste profesional. La convergencia de estos hallazgos sugiere que el bienestar no debe considerarse solamente una consecuencia secundaria de la motivación, sino una dimensión central para comprenderla. Cuando el personal percibe que posee autonomía, que su contribución es valorada y que pertenece a una comunidad institucional, encuentra razones para sostener su esfuerzo; cuando predominan la sobrecarga, la falta de reconocimiento o la incertidumbre, esa disposición puede deteriorarse. Sin embargo, la frecuente utilización de cuestionarios de autoinforme podría incrementar artificialmente algunas asociaciones, por lo que todavía se requieren estudios longitudinales y cualitativos que permitan comprender cómo estos procesos se desarrollan y cambian durante la trayectoria laboral universitaria.

En el tercer eje, la tendencia predominante relaciona la motivación con resultados favorables de desempeño, satisfacción, compromiso y calidad del servicio, aunque la evidencia no es completamente homogénea. Loayza Flores et al. (2022) y Maquera-Luque et al. (2020) encontraron asociaciones significativas entre motivación y desempeño en docentes y trabajadores administrativos, respectivamente, lo que demuestra que el fenómeno trasciende las funciones académicas y alcanza también los procesos de gestión universitaria. Esta tendencia se encuentra respaldada por Aquino Riveros (2025), Tacuri-Palaguachi y Orbe-Guaraca (2021), Magaña Rodríguez y Hernández Romero (2024) y Mundaca-Ramos (2025), cuyos aportes vinculan las condiciones motivacionales con el cumplimiento de responsabilidades, la eficiencia institucional o la calidad del servicio brindado. No obstante, la relación entre motivación y resultados laborales parece depender del contexto. Mundaca-Ramos (2025), al identificar niveles predominantemente regulares tanto de motivación como de calidad del servicio, evidencia que las deficiencias motivacionales pueden proyectarse sobre la atención proporcionada a estudiantes y usuarios. A su vez, Chacalla (2023) no encontró una relación estadísticamente significativa entre motivación y compromiso organizacional ($r = 0,178$; $p = 0,202$), resultado que contrasta con la tendencia informada por

Jemimut et al. (2024), García y Arvelo (2021) y Royani et al. (2022). Esta discrepancia no invalida la síntesis general, por el contrario, revela que un trabajador puede conservar cierto nivel de motivación para ejecutar sus tareas sin desarrollar necesariamente una identificación profunda con la institución. La estabilidad contractual, la cultura organizacional, las posibilidades de ascenso, la antigüedad o las condiciones particulares de cada universidad podrían intervenir en esta relación. En consecuencia, no resulta metodológicamente adecuado asumir que una mayor motivación producirá, de manera automática, mayor compromiso o desempeño. La evidencia permite hablar de asociaciones predominantes, pero también exige considerar las variables contextuales que pueden fortalecerlas, debilitarlas o modificarlas.

En síntesis, la motivación del personal universitario emerge de la interacción entre las prácticas organizacionales, la experiencia psicológica del trabajador y los resultados derivados de su actividad. El principal aporte de esta revisión consiste en mostrar que mejorar el desempeño universitario requiere intervenir no solo en los incentivos, sino también en el liderazgo, la participación, el reconocimiento, el bienestar y las condiciones de trabajo. Aun así, la heterogeneidad de los estudios y el predominio de diseños transversales hacen necesario interpretar estas conclusiones con prudencia y promover investigaciones longitudinales, comparativas y multimétodo.

Conclusiones

La revisión sistemática permitió establecer que la motivación laboral del personal universitario constituye un fenómeno multidimensional que surge de la interacción entre los factores organizacionales, los procesos psicológicos y los resultados laborales. La evidencia analizada muestra que el liderazgo participativo, el reconocimiento, la comunicación, el clima institucional y las oportunidades de desarrollo se relacionan con mayores niveles de bienestar, satisfacción, compromiso y desempeño; sin embargo, estas asociaciones no fueron uniformes en todos los contextos estudiados. En consecuencia, las universidades deben superar las intervenciones centradas exclusivamente en incentivos y promover políticas integrales que articulen condiciones laborales favorables, participación efectiva y cuidado del bienestar psicológico de docentes y trabajadores administrativos. Debido al predominio de estudios transversales y al uso frecuente de instrumentos de autoinforme, los hallazgos no permiten establecer relaciones causales, por lo que futuras investigaciones deberán incorporar diseños longitudinales, cualitativos y comparativos que expliquen cómo evoluciona la motivación en diferentes realidades institucionales y cómo influye, a largo plazo, en la calidad y sostenibilidad de la educación superior.

Referencias

Aquino Riveros, M. E. (2025). Condiciones laborales y su influencia en la motivación docente en la educación superior: Estudio de caso en la carrera de Ingeniería Ambiental de la UNP - Filial Ayolas, periodo 2025. *Arandu UTIC*, *12*(4), 1321–1348. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1744

Al-Aamri, M., Soliman, M., & Ponniah, L. (2024). Influencers of academic staff performance in higher education: the role of motivation, transformational leadership and involvement in strategic planning. *Journal of Applied Research in Higher Education, 16*(5), 1355–1372. https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2023-0339

Bagodi, V., & Bagodi, V. (2024). Motivación del profesorado en la educación superior: una universidad técnica privada en India. *Revista Internacional de Educación Superior y Sostenibilidad, 5*(1), 29-54. https://doi.org/10.1504/IJHES.2024.140202

Ballesteros, L. A. A., Esquivel, F. A., Moreno, S. E. R., García, S. J. A., & Cerrillo, M. A. R. (2023). Motivación y liderazgo en la educación superior. *Revista Caribeña-QUALIS B1, 12*(5), 2021-2034. https://doi.org/10.55905/rcssv12n5-002

Campos Cornejo, L. L., Jaimes Campos, M. Ángel, Villavicencio Guardia, M. del C., & Sánchez-Chero, M. (2023). Motivación laboral y estrategias de afrontamiento al estrés en docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales, 29*(7), 266-276. https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40468

Chacalla, C. M. (2023). Motivación laboral y compromiso organizacional. *Revista Científica Disciplinares, 2*(1), 73-73. https://doi.org/10.71727/disciplinares.v2i1.249

Chahar, B., Jain, S. R., & Hatwal, V. (2021). Papel mediador de la motivación de los empleados para la formación, el compromiso, la retención y el rendimiento en las instituciones de educación superior. *Problemas y Perspectivas en Gestión, 19*(3), 95-106. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.09

Colina Aldaz, C. K., Álava Briones, L. Y., Pérez de Armas, M., & Chang Fong, F. W. (2026). Incidencia de la motivación laboral en el desempeño del personal administrativo de la Universidad Técnica de Babahoyo, 2024. *Tesla Revista Científica, 6*(1). https://doi.org/10.55204/trc.v6i1.e570

Córdoba-García, N., Álvarez, N., & Gálvez-Córdoba, C. (2023). Incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la educación superior en Panamá. *Revista Científica Orbis Cógnita, 7*(2), 138–159. https://doi.org/10.48204/j.orbis.v7n2.a4168

Daumiller, M., Stupnisky, R., & Janke, S. (2020). Higher education faculty motivation: Theoretical perspectives, empirical evidence, and future directions. *International Journal of Educational Research, 99*, 101514. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101502

Franco López, J. A. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 151-179. https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a7

Franco-López, J. A., & Valencia-Arias, J. A. (2024). Un modelo para la motivación del personal docente en instituciones de educación superior analizado desde la complejidad. *Revista Electrónica Educare, 28*(1), 1-22. http://dx.doi.org/10.15359/ree.28-1.17971

Fukuhara, M. (2022). Apuntes sobre bienestar, motivación y satisfacción laboral del docente universitario. *Revista Estomatológica Herediana, 32*(4), 435-437. https://doi.org/10.20453/reh.v32i4.4385

García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 26*(94), 548-567. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444

Hernández Mejía, J. J., Vásquez Donaire, J. S., & Cruz Flores, L. Y. (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional: enfoque en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica, Honduras. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4*(2), 372. https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.983

Huamán Mariscal, J. (2025). Motivación laboral y bienestar psicológico en docentes peruanos. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 9*(36), 167-176. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i36.908

Ibarra, C. A. A. P. (2025). Influencia de la Motivación del Personal en la Gestión Administrativa y en el Rendimiento Organizativo. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración, 17*(30), 109-134. https://doi.org/10.20983/novarua.2025.30.5

Jemimut, M., Amaral, A., & Piedade, S. (2024). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional: exploración de la motivación laboral como mediadora en universidades privadas, Timor-Leste. *Timor Leste Journal of Business and Management, 6,* 52-63. https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm/article/view/175

Jiménez, R., Rodríguez-González, M., Chávez-Salazar, G., & Mejía-Bernal, G. A. (2021). Intraemprendimiento y su relación con la motivación laboral de Personal Administrativo de una Institución de Educación Superior del Estado de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica*, (62). https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94469878006

Loayza Flores, L. J., Marujo Serna, M. D. P., Primo Mendoza, J., & Alanya Coras, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas, 4*(7), 19–31. https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.772

Magaña Rodríguez, M. E., & Hernández Romero, G. (2024). Motivación y atención al público: caso trabajadores administrativos de área en una universidad pública mexicana. *Revista Universidad y Sociedad, 16*(2), 141-149. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4379/5095

Maquera-Luque, P. J., Santa Cruz-Arévalo, J. E., & Apaza-Panca, C. M. (2020). Motivación laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua. *Polo del Conocimiento, 5*(9), 1240-1254. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1782

Montenegro, F. G. A., & Matute, I. P. P. (2025). Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño y la motivación de los equipos en la gestión de educación superior. *Abya-Yala*. https://doi.org/10.17163/abyaups.127.4

Mundaca-Ramos, H. M. (2025). Influencia de la motivación laboral en la calidad del servicio que brindan los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional de Jaén, 2020. *Revista Intercultural Manguaré*, *4*(2), 56–71. https://doi.org/10.55996/manguar.v4i2.363

Oróstegui Meléndrez, R. T., & Dávila Mena, M. S. (2021). La motivación laboral como problema de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Tribunal, 1*(1), 112-142. https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.1i1.5

Padilla Díaz, O. E., & Sánchez Trujillo, M. D. L. Á. (2023). Desempeño y motivación laboral en docentes universitarios peruanos durante la pandemia. Una revisión sistemática. *Revista de Investigación, 46*(110). https://doi.org/10.56219/revistadeinvestigacin.v47i110.2052

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*(71). https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Parrales-Reyes, J. E., Villao-Reyes, J. M., & Pisco-Suarez, G. E. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio De Las Ciencias*, *8*(1), 177–186. https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565

Phetorant, D., Kadar, I., & Novita, L. (2024). Mejora del desempeño docente a través de la cultura organizacional, el liderazgo de servicio, la personalidad y la motivación laboral. *International Journal of Education and Teaching Zone, 3*(1), 37-49. https://doi.org/10.57092/ijetz.v3i1.192

Romero Perez, N. J. (2023). Motivación en trabajadores administrativos como componente esencial de los acuerdos de convivencia en la UNES. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 5*(4), 84-94. https://doi.org/10.47606/acven/ph0209

Royani, I., Mudhofir, M., Muharom, F., & Rabbani, I. (2022). El efecto de la formación y la motivación laboral en el estudio del desempeño docente en la Universidad Zainul Hasan Genggong. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Educación, 6*(1), 141-168. https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i1.4665

Siburian, P. (2024). La influencia del estilo de liderazgo, la motivación laboral y la satisfacción laboral en el desempeño de los docentes en instituciones de educación superior en Indonesia. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (111). https://doi.org/10.14689/owner.2024.111.01

Sinniah, S., Al Mamun, A., Md Salleh, M. F., Makhbul, Z. K. M., & Hayat, N. (2022). Modelado de la importancia de la motivación en la satisfacción y el rendimiento laboral en académicos: el uso de un modelo híbrido de ecuaciones estructurales y análisis de redes neuronales artificiales. *Frontiers in Psychology, 13*, 935822. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822

Tacuri-Palaguachi, M., & Orbe-Guaraca, M. (2021). Motivación y desempeño laboral en la Universidad Católica de Cuenca. Caso: Extensión Cañar. *CIENCIAMATRIA*, *7*(3), 593-614. https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.602

Tamam, M. B., & Sopiah. (2022). El efecto de la motivación laboral y el desempeño de los empleados: una revisión sistemática de la literatura. *International Journal of Law Policy and Governance, 1*(2), 103-110. https://doi.org/10.54099/ijlpg.v1i2.437

Wahyudi, W. (2022). Cinco componentes de la motivación laboral en el logro del desempeño docente. *Revista Científica de Reflexión: Economía, Contabilidad, Administración y Negocios, 5*(2), 466-473. https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.528

Watt, H. M., & Richardson, P. W. (2020). Motivación del profesorado de educación superior: ¡(Cómo) importa! *Revista Internacional de Investigación Educativa, 100*, 101533. https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101533

Declaración sobre el uso de Inteligencia Artificial

Los autores utilizaron Perplexity como apoyo para organizar el contenido y mejorar la redacción del manuscrito. Las fuentes, los hallazgos y las conclusiones fueron revisados y validados por los autores, quienes asumen plena responsabilidad por el trabajo. Esta declaración responde a los principios de transparencia e integridad académica promovidos por COPE.