

## ARTÍCULO DE REVISIÓN

# El temor a perder el empleo como motivación laboral

### RESUMEN

Uno de los temas más complejos en las organizaciones es la motivación laboral; no obstante, se ha examinado muy poco el fenómeno del temor como una fuerza motivadora en el trabajo. De esa manera, el objetivo del artículo es examinar el temor, entendido como un motivador laboral, para impulsar el rendimiento y la productividad. Se emplea una metodología cualitativa de enfoque hermenéutico para explorar el temor a perder el empleo como fuerza motivadora en el entorno laboral; del mismo modo, es de tipo exploratorio y descriptivo-analítico, utilizando la revisión de textos científicos y un análisis temático para identificar patrones y temas recurrentes. Los principales resultados revelan que el temor a perder el empleo impacta tanto a los empleados como a la organización en general, generando reacciones psicológicas, fisiológicas y conductuales que afectan la productividad y las interacciones sociales, perjudicando también la cultura y el entorno laboral. El temor puede incentivar esfuerzos laborales a corto plazo, pero daña el bienestar emocional y psicológico a largo plazo, disminuyendo la creatividad y la innovación. En conclusión, en base en las teorías analizadas, se evidenció que, aunque el temor puede impulsar un rendimiento temporal, su eficacia como motor motivacional depende de factores intrínsecos y del equilibrio entre recompensas y consecuencias. El miedo puede afectar negativamente la competitividad y la sostenibilidad organizacional; por ello, se recomienda a los líderes aplicar estrategias equilibradas que prioricen el bienestar de los empleados, evitando generar ansiedad innecesaria, para mejorar el rendimiento y la calidad del trabajo.

**Palabras clave:** actitud laboral; emociones en el trabajo; comportamiento organizacional.

**Rossy Nataly Burillo  
Terrerros**

rossynataly@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1640-6019>

Universidad Tecnológica del Perú,  
Facultad de Negocios, Lima, Perú

Presentado: 15/04/2024 - Aceptado: 15/09/2024 - Publicado: 30/12/2024

## INTRODUCCIÓN

El temor a perder el empleo es un fenómeno complejo y multifacético que influye profundamente en el comportamiento y la motivación de los empleados dentro de las organizaciones. Este sentimiento de inseguridad laboral puede actuar como una poderosa fuerza motivadora, impulsando a los trabajadores a incrementar su esfuerzo y rendimiento en un intento por asegurar su posición; sin embargo, el impacto de este tipo de motivación extrínseca no es unidimensional y puede tener tanto efectos positivos como negativos en el bienestar individual y el rendimiento organizacional.

De acuerdo con Bedoya Dorado y García Solarte (2016) el miedo ha influido en el comportamiento humano a lo largo del tiempo y sigue desempeñando un papel importante en el entorno laboral actual; esta emoción ha sido analizada desde diversas perspectivas organizacionales, destacando tanto sus aspectos positivos como negativos en relación con los resultados de las organizaciones.

En ese sentido, la motivación laboral influye significativamente en el bienestar de los empleados, la retención del talento y la productividad, lo que resalta su incuestionable relevancia en el entorno empresarial (Madero, 2019); además, la productividad es crucial para el éxito y la eficacia organizacional (Céspedes, 2018); por su parte, Chiavenato (2022) enfatiza la estrecha relación entre la motivación de los trabajadores y su rendimiento, subrayando que un alto rendimiento requiere motivación laboral.

En Ecuador, Ayón *et al.* (2021) definen la motivación como una emoción interna o externa de placer al cumplir con los resultados esperados, influyendo directamente en el rendimiento del personal a través de la energía, dedicación y compromiso invertidos en sus labores; sin embargo, las organizaciones aún no implementan técnicas para potenciar la motivación, lo que refleja bajos niveles de iniciativa y calidad laboral. Por otro lado, en Perú, se ha observado que la gestión efectiva del talento humano es deficiente; ya que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), los incentivos y programas de motivación son cruciales para la satisfacción laboral y

el desarrollo organizacional; no obstante, genera dependencia a largo plazo.

Ante lo expuesto, en un entorno laboral competitivo y en constante cambio, este miedo puede actuar como un poderoso factor motivacional, impulsando a los empleados a mejorar su desempeño y aumentar su productividad para asegurar su permanencia en la organización; sin embargo, también puede tener efectos negativos, como el aumento del estrés y la disminución del bienestar personal. Por consiguiente, el problema de investigación es: ¿Cómo influye el temor a perder el empleo en la motivación laboral de los empleados?

Asimismo, la presente revisión sistemática tiene como objetivo analizar exhaustivamente la literatura existente sobre el miedo a la pérdida del empleo como motivador laboral, examinando estudios previos que aborden tanto sus efectos positivos como negativos. Este enfoque permitirá ofrecer una visión integral del fenómeno, evaluando la forma en que el miedo se utiliza como herramienta de motivación y su impacto en la productividad, el clima organizacional y la salud emocional de los trabajadores.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo el temor a perder el empleo puede ser gestionado de manera eficiente por las organizaciones, especialmente en un entorno laboral que está en constante evolución y donde la incertidumbre laboral es cada vez más común. Al proporcionar una visión más clara sobre cómo el miedo puede ser aprovechado para mejorar los resultados organizacionales sin generar un entorno tóxico, esta investigación ofrece a los líderes empresariales y responsables de recursos humanos una base sólida para diseñar estrategias que promuevan una cultura laboral más saludable. Por consiguiente, esta investigación busca arrojar luz sobre las complejidades del temor como catalizador de la motivación en el entorno laboral, explorando sus implicaciones y desafíos.

### Estrategia de búsqueda

Para llevar a cabo el presente trabajo sobre el temor a perder el empleo como motivación laboral, se realizó una búsqueda exhaustiva de información en bases de datos reconocidas como

Scopus, Google Académico y SciELO. La búsqueda incluyó publicaciones en inglés y español, utilizando palabras clave como “temor”, “temor laboral”, “motivación” y “motivación laboral”. A continuación, se presenta una revisión de la literatura que recopila y analiza los estudios más relevantes relacionados con estas temáticas, con el objetivo de establecer un marco teórico que permita comprender la relación entre el miedo a perder el empleo y la motivación en el contexto laboral.

### Revisión de literatura

Esta sección proporcionará una base sólida para el análisis de los resultados de este estudio, destacando las principales contribuciones académicas y las brechas existentes en la literatura actual.

En el estudio de Cano y Ruiz-Alba (2021), identificaron que durante la pandemia de COVID-19, el periodismo ha sufrido un aumento del desempleo del 25%, generando un clima de incertidumbre y temor, especialmente entre las mujeres periodistas, que son las más afectadas; este miedo a perder el empleo se intensifica por la precarización laboral, lo que obliga a muchos a aceptar condiciones desfavorables que pueden comprometer la calidad y ética del periodismo; además, la crisis ha propiciado un aumento en la desinformación, subrayando la necesidad de un periodismo más sólido y especializado, a pesar de las dificultades económicas.

En el ámbito académico, especialmente en el nivel universitario, se pueden identificar diversas problemáticas que están estrechamente relacionadas con el miedo laboral. La violencia de género (Sandoval y Jiménez, 2022), y el acoso laboral (Carrillo Meráz y Montesinos Carrera, 2022), generan un ambiente de inseguridad que puede intensificar la ansiedad sobre la estabilidad laboral de los docentes. Asimismo, el rendimiento académico se ve afectado por la presión constante de cumplir con expectativas elevadas (Pulido-Acosta y Herrera-Clavero, 2016), lo que puede llevar a un temor al fracaso y, por ende, a la pérdida del puesto de trabajo. El estrés y los problemas de salud mental también son factores que contribuyen a esta sensación de vulnerabilidad (Pulido-Acosta y Herrera-Clavero, 2016), mientras que la crisis

provocada por la pandemia de COVID-19 ha exacerbado la incertidumbre laboral (Saeed *et al.*, 2023). Finalmente, las cuestiones de justicia social pueden influir en la percepción de riesgo entre los académicos, aumentando su temor a perder el empleo en un entorno ya de por sí desafiante (Roohi *et al.*, 2023).

Asimismo, en la consulta a estudio previos, Valerio Alcívar (2021) encontró una correlación significativa entre motivación y productividad en una muestra de 61 expertos en gestión de infraestructura municipal, con un Rho de Spearman de 0.974, sugiriendo que el temor a perder el empleo puede ser un fuerte motivador. Godoy Ramírez (2019) evidenció una relación significativa entre estas variables en 80 químicos medicinales, con un Rho de 0.690, indicando que el miedo puede incentivar un rendimiento más alto. Del Valle Barrera (2022) demostró una correlación significativa entre la evaluación del desempeño de enfermería y la motivación laboral en 70 cuidadores, con un coeficiente de Pearson de 0.533, lo que puede reflejar que el temor a no cumplir con las expectativas postpandemia motiva a los empleados.

Por su parte, Sánchez Saavedra (2023) identificó una asociación moderada entre productividad y motivación en una agencia del ministerio, con un Rho de Spearman de 0.709, sugiriendo que la preocupación por la estabilidad laboral influye en la productividad. Del mismo modo, Delgado Macines (2019) mostró una fuerte correlación entre productividad y motivación laboral en 40 empleados, concluyendo que el miedo a perder el empleo puede aumentar la motivación y el rendimiento, aunque estas correlaciones positivas pueden venir acompañadas de efectos negativos a largo plazo en el bienestar de los empleados.

El temor a perder el empleo ha sido un motivador significativo en la cultura laboral peruana, donde la estabilidad laboral se considera crucial debido a la incertidumbre económica. Esta preocupación omnipresente ha impulsado a los trabajadores a esforzarse y destacarse en sus roles laborales; aunque la motivación laboral ha sido ampliamente estudiada, se ha prestado menos atención al temor a perder el empleo como un posible motivador.

El artículo de Sánchez-Pacheco *et al.* (2022) destaca la relevancia de los incentivos laborales en la ciudad de Machala, Ecuador, pero se necesita más investigación sobre este tema. A nivel global, la inseguridad laboral es una preocupación común, aunque las dinámicas pueden variar. Mientras que en Perú la seguridad laboral está vinculada estrechamente al temor a perder el empleo, en otras culturas pueden influir otros factores como el equilibrio entre la vida laboral y personal o el reconocimiento profesional.

Por otro lado, para comprender la literatura, autores destacados como Robbins y Judge (2009, citados en Padovan, 2020), respalda la idea de que la motivación laboral es un proceso complejo que involucra factores internos y externos en el entorno laboral, incluyendo el temor a perder el empleo como un factor externo que puede influir en la motivación de los trabajadores. Asimismo, las contribuciones de Herzberg (1968, citado en Madero, 2019) sobre los elementos higiénicos en el trabajo y la motivación laboral enriquecen la comprensión teórica al destacar cómo la ausencia de factores higiénicos, como la seguridad laboral, puede generar temor e insatisfacción entre los empleados. Estas bases teóricas permiten una reflexión teórica y discusión académicas para profunda y exhaustiva sobre cómo el temor a perder el empleo puede afectar la motivación laboral y la productividad en el entorno laboral. La relación entre la productividad y la motivación de los trabajadores en entornos laborales altamente competitivos ha sido objeto de creciente investigación, revelando una correlación positiva entre el desempeño laboral y los niveles de motivación, aunque el temor a perder el empleo puede ser un factor que influya en esta relación. La motivación en el entorno laboral es crucial para impulsar el compromiso y la eficiencia de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad de las organizaciones, pero este proceso puede verse afectado por el temor a perder el empleo y la inseguridad laboral.

Estas conclusiones respaldan la importancia de abordar el temor a perder el empleo como parte integral de las estrategias de gestión de la motivación laboral. Según la investigación de Wehrich *et al.* (2022) en su obra “Administración – una perspectiva global emprendedora

e innovadora”, se destaca la contribución significativa de la Teoría de la Motivación basada en las necesidades desarrollada por McClelland (1955). Esta teoría formuló un enfoque que delineaba tres necesidades motivacionales fundamentales: el deseo de poder, la afiliación y el logro, aportando así a una comprensión más profunda de la motivación. Se ha llevado a cabo un extenso estudio sobre la evaluación de las personas con respecto a los tres tipos de necesidades antes mencionados. Según la obra de Maslow (1970, como se citó en Feldman, 2022) la jerarquía de Maslow se refiere al arreglo jerárquico de los requisitos motivacionales.

La teoría de Maslow organiza las necesidades motivacionales en una estructura jerárquica, como una pirámide, en la que las exigencias fundamentales están situadas en la base, se establece porque la base de la pirámide representa los deseos más sofisticados, mientras que la base representa las necesidades más fundamentales ocupan la cima las necesidades fundamentales abarcan elementos primordiales como agua, alimentación, descanso y actividad sexual, entre otros. Conforme a la investigación de Herzberg (1966), como se citó en Belausteguigoitia Ruis, 2022), refiere que el comportamiento de los trabajadores se alinea fundamentalmente con esta noción de la motivación. Según el autor, existen dos factores que consigan un rol decisivo en la forma de conducta de los trabajadores. La primera dimensión se refiere al placer o satisfacción, incluidas las variables motivacionales o internas, mientras que la siguiente es la infelicidad (ver Tabla 1).

### ***¿Qué es el temor?***

En el contexto del capitalismo, el temor desempeña un papel fundamental en la ideología dominante, donde los trabajadores asalariados enfrentan una preocupación constante por el desempleo, las condiciones laborales precarias y una creciente explotación, incluido el riesgo de despido; este temor está estrechamente relacionado con las crisis económicas, que constituyen una fuente de inquietud continua para aquellos que no tienen acceso a los medios de producción; por otro lado, en el análisis de la modernidad examina cómo el poder y su distribución en la sociedad influyen en la gestión de las emociones, incluido el temor (Ochoa-Jimenez *et al.*, 2024).

**Tabla 1**  
Resumen del marco teórico

Autor y Año	Contribución
Sánchez-Pacheco <i>et al.</i> (2022)	Destaca la relevancia de los incentivos laborales en la ciudad de Machala, Ecuador, resaltando la necesidad de más investigación sobre el temor a perder el empleo como motivador en otras culturas laborales.
Robbins y Judge (2009)	Respaldan la idea de que la motivación laboral es un proceso complejo que involucra factores internos y externos en el entorno laboral, incluyendo el temor a perder el empleo como un factor externo que puede influir en la motivación de los trabajadores.
Herzberg (1968)	Destaca la importancia de los elementos higiénicos en el trabajo y la motivación laboral, enfatizando cómo la ausencia de factores higiénicos, como la seguridad laboral, puede generar temor e insatisfacción entre los empleados.
Wehrich <i>et al.</i> (2022)	Destacan la contribución significativa de la Teoría de la Motivación basada en las necesidades desarrollada por McClelland (1955), la cual delineó tres necesidades motivacionales fundamentales: el deseo de poder, la afiliación y el logro, aportando así a una comprensión más profunda de la motivación laboral.
Maslow (1970)	Su jerarquía de necesidades organiza las necesidades motivacionales en una estructura jerárquica, resaltando la importancia de las necesidades de seguridad en la motivación laboral.
Herzberg (1966)	Sugiere que el comportamiento de los trabajadores se alinea fundamentalmente con la noción de motivación y satisfacción, donde la ausencia de factores motivacionales puede conducir a la infelicidad laboral.

Nota. Elaboración propia

En ese sentido, el “temor” puede ser conceptualizado como una emoción caracterizada por la anticipación de una amenaza o peligro, ya sea real o percibido. Esta respuesta emocional puede manifestarse a nivel cognitivo, emocional y fisiológico, desencadenando reacciones adaptativas en el individuo. La comprensión del miedo ha sido objeto de diversas interpretaciones en la literatura científica. El miedo es un sentimiento esencial y ubicuo (André, 2005; Rodríguez, 2004), arraigado de forma innata tanto en los animales como en los seres humanos para reaccionar y responder ante el peligro de manera que se garantice la supervivencia y la preservación de la especie (Nardone, 2003). Como afirma Goleman (2009), el tálamo procesa los estímulos sensoriales, principalmente visuales y auditivos, antes que el neocórtex, que evalúa la información a través de varios niveles de circuitos en el cerebro. Las reacciones conductuales, fisiológicas y psicológicas están intrincadamente vinculadas y pueden producirse de forma simultánea o secuencial, presentando distintos grados de intensidad (Marina, 2006).

La motivación laboral, piedra angular del éxito y la perennidad organizacional en el contexto empresarial contemporáneo, ha sido abordada de manera exhaustiva; sin embargo, uno de sus aspectos menos explorados es el impacto del temor a la pérdida del empleo como

un motor motivacional (Wehrich *et al.*, 2022). Esta vertiente adquiere una significación singular en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, que enfatizan la necesidad de fomentar un trabajo digno y un crecimiento económico inclusivo y sostenido (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). Aunque la atención tradicional ha recaído en los incentivos y reconocimientos como impulsores motivacionales, el temor a perder el empleo emerge como un catalizador poderoso que impacta el desempeño y la productividad de los trabajadores. En un escenario laboral caracterizado por la creciente competencia y la incertidumbre económica, este miedo puede adquirir una relevancia notable como fuerza motivadora.

No obstante, comprender los efectos del temor a la pérdida del empleo en la motivación laboral continúa representando un desafío para muchas organizaciones. Los líderes y gerentes deben abordar esta dinámica compleja, reconociendo su potencial para potenciar el rendimiento, pero también sus posibles implicaciones adversas en el bienestar y la salud mental de los empleados (Wehrich *et al.*, 2022). En este contexto, el presente artículo se propone examinar en profundidad el fenómeno del temor a perder el empleo como motivador laboral. A través de una revisión metódica de la literatura y un enfoque multidisciplinario, se

pretende arrojar luz sobre las dimensiones psicológicas y organizacionales que moldean esta dinámica, así como identificar las estrategias y prácticas más efectivas para gestionar y capitalizar este potente motivador, promoviendo así un entorno laboral productivo y sostenible, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

En base al contexto mencionado, Ryan y Oestreich (1991) descubrieron que los empleados, temiendo posibles consecuencias negativas, optaban por no hablar de sus errores. Además, Jericó (2006), identificaron diversas manifestaciones del miedo en las organizaciones, elaborando listas que incluyen temores como el miedo al cambio, al despido, a perder autoridad, a la falta de conocimiento y a cometer errores, entre otros.

Bedoya Dorado y García Solarte (2016) argumentan que en organizaciones donde prevalece el miedo, se deteriora la moral de los empleados, debido a que se sienten poco valorados y muestran baja iniciativa; lo cual, conduce a conflictos entre departamentos, falta de cooperación, y una creciente desconfianza entre jefes y subordinados; asimismo, el ambiente laboral se vuelve hostil, lo que resulta en ocultación de errores, disminución de la participación en mejoras y una reducción en la innovación. Los empleados pierden confianza en sus ideas, lo que provoca insatisfacción, alta rotación y ausentismo.

Al respecto, Juárez-García *et al.* (2020), en Latinoamérica, gran parte de la fuerza laboral opera en la economía informal, y se ha explorado cómo los factores psicosociales afectan su bienestar. Un estudio en Cuernavaca (México) muestra que, aunque predominan los factores positivos, como tareas gratificantes y contacto social, el temor a perder el empleo y las interacciones negativas pueden influir en el burnout y problemas de salud mental; estos hallazgos sugieren que la gestión del miedo a perder el empleo y las relaciones laborales negativas es crucial para mejorar la motivación y la satisfacción en el trabajo informal.

Del mismo modo, en el artículo de Iturralde y Duque (2021) se examina, desde una perspectiva marxista, las variables esenciales para proteger el trabajo digno en Ecuador,

especialmente en el contexto del teletrabajo intensificado por la pandemia de COVID-19. Se identificó que la Ley Humanitaria y el Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-0190 contribuyeron a la precarización laboral, afectando negativamente variables como ingresos, beneficios sociales, jornada laboral y estabilidad laboral. Este aumento en la precarización está relacionado con un mayor temor a perder el empleo, subrayando la necesidad de ajustar las normativas para mejorar la seguridad y el bienestar de los trabajadores. En ese sentido, en el siguiente apartado se muestra el aspecto conceptual de las variables.

### Argumentación

El presente artículo de revisión toma la idea de que el temor a perder el empleo puede actuar como un poderoso motivador en el entorno laboral ha sido abordada por varios expertos en psicología organizacional y gestión de recursos humanos. A continuación, se presenta una argumentación respaldada por las perspectivas de antiguos autores prominentes:

Frederick Herzberg (1968), en su obra "One More Time: How Do You Motivate Employees?", distingue entre factores motivadores e higiénicos, donde diferencia entre factores que motivan y factores que evitan la insatisfacción. El temor a perder el empleo puede ser considerado como un factor de higiene, ya que su ausencia puede generar insatisfacción, pero su presencia no necesariamente motiva. Sin embargo, este miedo puede catalizar la búsqueda de factores motivadores, como el logro y el reconocimiento, para contrarrestar la amenaza percibida.

Del mismo modo, Douglas McGregor (1960), famoso por su teoría X e Y presentada en "The Human Side of Enterprise", sugirió que los estilos de gestión influyen en la motivación de los empleados. En el contexto del temor a perder el empleo, la teoría X podría ser relevante, ya que postula que algunos empleados son intrínsecamente desconfiados y evitan el trabajo si no están bajo presión. De este modo, el temor a perder el empleo podría ser una herramienta efectiva para gestionar a este tipo de empleados.

Abraham Maslow (1954), en "Motivation and Personality", propuso la jerarquía de

necesidades, donde las necesidades de seguridad ocupan un lugar clave. El temor a perder el empleo puede activar estas necesidades de seguridad, llevando a los empleados a esforzarse para mantener su posición laboral y, por ende, motivándolos a trabajar de manera más dedicada.

Victor Vroom (1964), en "Work and Motivation", desarrolló la "Teoría de la Expectativa", resaltando la relación entre esfuerzo, rendimiento y recompensa. En el contexto del temor a perder el empleo, los empleados pueden percibir que el esfuerzo adicional para mantener su posición laboral se traduce en la recompensa de conservar su empleo. Esta percepción puede aumentar la motivación para cumplir con las expectativas laborales.

Adam Grant (2013), en "Give and Take", destaca la importancia de un entorno laboral equitativo. Si el temor a perder el empleo se gestiona de manera justa y transparente, puede contribuir a un ambiente donde los empleados se sientan motivados a contribuir positivamente para mantener su empleo, fomentando una cultura de reciprocidad y cooperación.

En conjunto, estos autores respaldan la idea de que el temor a perder el empleo puede ser una fuerza motivadora, pero su efectividad depende de cómo se gestiona y se integra en la dinámica laboral, evitando consecuencias

negativas para el bienestar y la moral de los empleados (ver Tabla 2).

### Análisis de los temores de los trabajadores en Perú

El análisis de los temores de los trabajadores en Perú revela una compleja interacción entre diversos factores que van más allá de la mera seguridad financiera. La estabilidad laboral se erige como una prioridad inquebrantable, moldeada por la incertidumbre económica y la necesidad de seguridad en el empleo; este temor a perder el trabajo no solo responde a la preocupación por la estabilidad financiera, sino que también está profundamente arraigado en presiones sociales y expectativas familiares, que actúan como poderosos impulsores para el rendimiento laboral. Además, el temor a no cumplir con las expectativas sociales y familiares puede tener un impacto directo en la autoestima y el bienestar emocional de los trabajadores. En este contexto, las crisis económicas y los cambios políticos exacerbados intensifican aún más estos temores, resaltando la importancia crítica del empleo como un pilar fundamental en la vida de los peruanos. En ese sentido, se considera que algunas motivaciones son:

- a. *Estabilidad Laboral como Prioridad:* La economía peruana, marcada por periodos de incertidumbre, ha llevado a que los empleados

**Tabla 2**

*Resumen de los principales aportes que sustentan la teoría*

Autor	Año	Contribución
Frederick Herzberg	1968	Distingue entre factores motivadores e higiénicos, donde el temor a perder el empleo puede ser considerado un factor higiénico que evita la insatisfacción laboral, pero no necesariamente motiva. No obstante, puede catalizar la búsqueda de factores motivadores, como el logro y el reconocimiento, para contrarrestar la amenaza percibida.
Douglas McGregor	1960	Su teoría X sugiere que algunos empleados son intrínsecamente desconfiados y evitan el trabajo si no están bajo presión. En este contexto, el temor a perder el empleo podría ser una herramienta efectiva para gestionar a este tipo de empleados.
Abraham Maslow	1954	Propuso la jerarquía de necesidades, donde las necesidades de seguridad ocupan un lugar clave. El temor a perder el empleo puede activar estas necesidades, motivando a los empleados a esforzarse para mantener su posición laboral.
Victor Vroom	1964	Desarrolló la "Teoría de la Expectativa", resaltando la relación entre esfuerzo, rendimiento y recompensa. En el contexto del temor a perder el empleo, los empleados pueden percibir que el esfuerzo adicional se traduce en la recompensa de conservar su empleo, lo que aumenta su motivación para cumplir con las expectativas laborales.
Adam Grant	2013	Destaca la importancia de un entorno laboral equitativo. Si se gestiona el temor a perder el empleo de manera justa y transparente, puede contribuir a un ambiente donde los empleados se sientan motivados a contribuir positivamente, fomentando una cultura de reciprocidad y cooperación.

Nota. Elaboración propia

valoren altamente la seguridad en el empleo. El temor a perder el trabajo se convierte en un catalizador para la dedicación y el compromiso en el desempeño laboral.

- b. *La Importancia del Sustento Económico:* Muchos trabajadores peruanos asocian directamente su empleo con la capacidad de proveer para sus familias y cubrir necesidades básicas. La relación entre el temor a perder el empleo y el sustento económico es intrínseca. Este temor actúa como un impulso para mantener altos niveles de productividad, ya que la estabilidad laboral se traduce directamente en seguridad financiera.
- c. *Presión Social y Expectativas Familiares:* Existe una presión social significativa, especialmente en comunidades donde el éxito individual se asocia directamente con la estabilidad laboral. El temor a la desaprobación social y a no cumplir con las expectativas familiares puede impulsar a los trabajadores a sobresalir en sus roles laborales. Esta dinámica refuerza la conexión entre el temor a perder el empleo y la motivación personal.
- d. *Repercusiones Emocionales y Autoestima:* La pérdida de empleo se percibe no solo como una amenaza financiera, sino también como una afectación a la autoestima y al bienestar emocional. El temor a perder el empleo actúa como un estímulo emocional que impulsa a los trabajadores a mantener altos niveles de rendimiento. La conexión entre el bienestar emocional y la estabilidad laboral resalta la complejidad de este impulso motivador.
- e. *Impacto de Crisis Económicas y Cambios Políticos:* Los temores laborales en Perú se intensifican durante periodos de crisis económicas o cambios políticos. En momentos de inestabilidad, el temor a perder el empleo se magnifica, convirtiéndose en un motor clave para la adaptación y la búsqueda de oportunidades de desarrollo.

### **Las leyes laborales y su relación con el temor a perder el empleo**

La normativa sobre contratos laborales limita la flexibilidad en la contratación, lo que podría

llevar a una mayor precaución por parte de los empleadores a la hora de contratar personal, generando un ambiente de trabajo menos dinámico. La percepción de los trabajadores sobre la eficacia de las leyes puede influir en su nivel de confianza y en la intensidad de su temor a perder el empleo, especialmente si perciben una alta rotación de personal en su centro de trabajo.

### **Prácticas de los trabajadores en busca de conservar sus empleos por temor a perderlo**

Los trabajadores a menudo adoptan diversas prácticas con el objetivo de conservar sus empleos y mitigar el temor a perderlos. Según Molano Matallana (2018), estas prácticas pueden variar según la industria, el sector y las condiciones económicas, pero algunas estrategias comunes incluyen:

- *Alto Rendimiento y Productividad:* Los trabajadores suelen esforzarse por mantener altos niveles de rendimiento y productividad en sus roles laborales. La dedicación al trabajo y la búsqueda de la excelencia son prácticas comunes para demostrar su valor y contribución a la empresa.
- *Desarrollo Continuo y Actualización Profesional:* Son prácticas adoptadas por muchos trabajadores para mantenerse relevantes en sus roles y en la industria; en ese sentido, la actualización constante de habilidades puede aumentar la seguridad laboral y reducir el temor a la obsolescencia.
- *Flexibilidad y Polivalencia:* La disposición para asumir diferentes responsabilidades y roles dentro de la organización muestra flexibilidad y adaptabilidad; debido a que, los trabajadores que pueden desempeñar diversas funciones pueden ser percibidos como más valiosos y esenciales para la empresa.
- *Mantenimiento de una Actitud Positiva:* Mantener una actitud positiva en situaciones desafiantes, influye en la percepción de los empleadores sobre la adaptabilidad y la capacidad de manejar la presión.
- *Cumplimiento con Normativas y Reglamentaciones:* Los trabajadores suelen prestar

especial atención al cumplimiento de las normativas y políticas internas de la empresa. Seguir las reglas y regulaciones contribuye a mantener una reputación de confianza y responsabilidad.

- *Evaluación Continua del Desempeño:* Los trabajadores pueden buscar activamente retroalimentación sobre su desempeño y áreas de mejora. La autoevaluación y la disposición para el crecimiento profesional son prácticas que destacan el compromiso.

La combinación de estas estrategias contribuye a la creación de un entorno laboral donde los trabajadores se sienten más seguros y respaldados. Al demostrar dedicación, competencia y adaptabilidad, los trabajadores pueden construir relaciones laborales sólidas y asegurarse de que de alguna manera sean reconocidos y valorados en las empresas donde prestan servicios.

## MÉTODO

En este capítulo se presenta la metodología elegida para abordar la comprensión del temor a perder el empleo como fuerza motivadora en el entorno laboral, utilizando un enfoque hermenéutico. Esta elección se justifica en la necesidad de explorar las experiencias y significados subyacentes a este fenómeno, reconociendo la complejidad de las interacciones individuales y sociales que influyen en la motivación laboral. La hermenéutica, como enfoque interpretativo, se basa en la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales y culturales (Hernández *et al.*, 2014). La propuesta metodológica implica la revisión de diversos textos científicos y se enmarca en una investigación de tipo exploratorio, ya que

busca entender significados y comprensiones subjetivas. Como menciona Creswell (2013), comprender el temor a perder el empleo requiere una inmersión profunda en las experiencias individuales, lo que se logra de manera efectiva mediante métodos cualitativos.

Asimismo, el enfoque metodológico adoptado se inscribe en una perspectiva cualitativa, que busca comprender y explorar a fondo el fenómeno del temor a perder el empleo como motivación laboral desde las vivencias y perspectivas de los participantes (Hernández *et al.*, 2014). Este enfoque se considera el más apropiado para abordar la complejidad inherente al tema, permitiendo sumergirse en los significados subjetivos y las dimensiones contextuales que influyen en la motivación laboral. En cuanto al diseño, se ha optado por un enfoque descriptivo-analítico con el propósito de detallar las características y dimensiones del temor a perder el empleo como motivador, así como analizar su correlación con otros factores y variables presentes en el entorno organizacional (Bernal, 2010). Este diseño facilita la exploración de las vivencias y percepciones de los participantes, al tiempo que posibilita establecer conexiones y patrones relevantes para una comprensión completa del fenómeno en cuestión. Además, se ha mantenido una actitud de apertura y objetividad, reconociendo las limitaciones inherentes al enfoque cualitativo y procurando minimizar los sesgos y prejuicios que pudieran influir en la interpretación de los datos (Hernández *et al.*, 2014). Ver Tabla 3.

Asimismo, en el proceso de recolección de datos se identificaron y seleccionaron artículos académicos, estudios de caso, informes de investigación y publicaciones relevantes en

**Tabla 3**  
*Resumen de la metodología empleada*

Metodología	
Enfoque	Hermenéutico
Tipo de Investigación	Exploratorio, buscando entender significados y comprensiones subjetivas.
Enfoque	Cualitativa, para comprender y explorar a fondo el temor a perder el empleo como motivación laboral desde las vivencias y perspectivas de los participantes (Hernández <i>et al.</i> , 2014).
Diseño	Descriptivo-analítico, con el propósito de detallar las características y dimensiones del temor a perder el empleo como motivador, así como analizar su correlación con otros factores y variables presentes en el entorno organizacional (Bernal, 2010).

Nota. Elaboración propia

bases de datos académicas como Scopus, Google Scholar y Scielo. Los documentos se eligieron con base en su relevancia, priorizando aquellos que exploraran el impacto del temor a perder el empleo en la motivación laboral, publicados en los últimos 20 años; debido a que, se carece de investigaciones actuales que aborden el tema en específico. En la actualidad, el temor suele tratarse en términos de estrés, burnout, y otros conceptos relacionados, lo que subraya la necesidad de estudios más centrados en cómo el miedo a perder el empleo puede servir tanto como un factor motivacional como desestabilizador en el entorno laboral. De esa manera, se consideraron fuentes de revistas académicas reconocidas y se incluyeron estudios con diversas perspectivas y contextos para obtener una visión completa del fenómeno.

Para seleccionar los textos revisados, se establecieron criterios específicos que incluyeron la relevancia temática, asegurando que los estudios abordaran explícitamente el efecto del miedo a perder el empleo. Se evaluó la calidad metodológica de los estudios, verificando la validez y fiabilidad de los datos presentados; además, se incluyeron estudios que abarcaran diferentes sectores y contextos geográficos, con el fin de garantizar una representación amplia y variada del fenómeno en cuestión.

### Limitaciones metodológicas

Una limitación clave fue la falta de investigaciones recientes específicas sobre el temor a perder el empleo como motivador, ya que la mayoría de los estudios abordaron temas generales como el estrés y el burnout. Para abordar esta limitación, se amplió la búsqueda a estudios publicados en los últimos 20 años y se incluyeron documentos relevantes, aunque no exclusivamente centrados en el temor. Además, la variabilidad en el enfoque del temor, al integrarse en conceptos más amplios, fue manejada mediante un análisis cualitativo detallado que permitió extraer temas específicos relacionados con el temor. La diversidad de contextos en los estudios revisados fue mitigada al comparar y ajustar el análisis para identificar patrones comunes y diferencias significativas para asegurar la precisión del análisis. Finalmente, se reconoció que los resultados podrían no ser generalizables a todas las industrias o regiones,

destacando la variabilidad en los contextos estudiados y sugiriendo futuras investigaciones para abordar estas limitaciones y ampliar el conocimiento sobre el impacto del temor a perder el empleo.

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos en las investigaciones destacan varios hallazgos significativos sobre el temor a perder el empleo como motivador laboral. Por un lado, se encontró que este temor puede actuar como un importante impulsor extrínseco, llevando a los empleados a esforzarse más por mantener su estabilidad laboral (Aguirre *et al.*, 2019); sin embargo, también se observaron consecuencias negativas a largo plazo en el bienestar emocional de los trabajadores debido a esta motivación basada en el miedo (Feldman, 2022). Además, se evidenció que el temor afecta al desempeño laboral, al compromiso con la organización y a la configuración de la cultura empresarial (Chiavenato, 2022); aunque puede generar un mayor rendimiento a corto plazo, también crea un ambiente laboral estresante que perjudica la creatividad, la innovación y la colaboración entre los miembros del equipo.

Otro resultado importante es la estrecha relación entre el temor a perder el empleo y las necesidades básicas de seguridad y estabilidad económica; los empleados expresaron su preocupación por mantener su capacidad para proveer sustento a sus familias, lo que los lleva a aceptar condiciones laborales menos favorables y a evitar comportamientos que puedan poner en peligro su seguridad laboral (Chiavenato, 2019). Del mismo modo se observó que el impacto del temor está mediado por factores individuales y contextuales, como el sentido de control y autoeficacia, así como las condiciones económicas y la estabilidad del mercado laboral (Aguirre *et al.*, 2019).

De igual manera, el miedo en el lugar de trabajo puede deteriorar la moral de los empleados, fomentar desconfianza y generar conflictos, lo cual afecta la cooperación y la innovación (Bedoya Dorado y García Solar-te, 2016). En el ámbito del trabajo informal en Latinoamérica, aunque existen factores positivos, el temor a perder el empleo se asocia con problemas de salud mental y burnout

(Juárez-García *et al.*, 2020). Además, la intensificación de la precarización laboral durante la pandemia ha exacerbado estos problemas, evidenciando la necesidad de ajustar las normativas para proteger mejor a los trabajadores y reducir el impacto del temor (Iturralde y Duque, 2021). Estos resultados subrayan la importancia de gestionar el temor de manera equilibrada para maximizar sus beneficios motivacionales mientras se mitigan sus efectos adversos.

Por consiguiente, la influencia del miedo se extiende tanto a los empleados como a la organización en su totalidad, según lo revelado por investigaciones a nivel organizativo. La aprensión experimentada por los empleados desencadena una serie de respuestas psicológicas, fisiológicas y conductuales que impactan su productividad y las relaciones entre compañeros. Además de afectar aspectos sociales como la cultura y el entorno laboral, también incide en resultados organizativos clave, como la productividad, la innovación, la creatividad y la visión a largo plazo. Su presencia puede menoscabar la capacidad de la organización para responder adecuadamente a las exigencias del trabajo, conduciendo a bloqueos o parálisis en los empleados. Desde la perspectiva de la dirección, si bien el miedo puede inducir acciones serviles, también puede promover un control disfuncional y disminuir la influencia social necesaria para una gestión eficaz de los empleados.

Los resultados de la investigación arrojan luz sobre las complejas dinámicas que rodean al fenómeno del temor a perder el empleo como motivador laboral; ya que, a través del análisis exhaustivo de las experiencias y perspectivas de los participantes, se identificaron patrones y temas recurrentes que profundizan en la comprensión de este fenómeno. Por lo tanto, se sugiere que la detección del miedo en las organizaciones puede realizarse mediante el uso de señales e indicadores, y que es posible gestionarlo a través de un liderazgo eficaz. Sin embargo, el miedo es un aspecto inherente a la condición humana y está estrechamente ligado al trabajo, lo que dificulta su manejo por parte de la dirección de la organización, dado que se manifiesta de manera única en cada empleado.

## DISCUSIÓN

Aunque el temor a perder el empleo inicialmente puede prevenir la insatisfacción laboral como un factor higiénico, la teoría de Herzberg sugiere que este tipo de motivación extrínseca tiene limitaciones en su durabilidad; de esa manera, según Griffin *et al.* (2020), los factores motivadores intrínsecos, como el logro y el reconocimiento, son esenciales para mantener una motivación auténtica y duradera en el trabajo. Por lo tanto, es crucial complementar el temor a perder el empleo con incentivos más intrínsecos para fomentar un compromiso sostenido y un rendimiento laboral a largo plazo. No obstante, la teoría X de McGregor plantea un desafío en la gestión del temor a perder el empleo como motivador; aunque puede ser efectivo para controlar y motivar a empleados desconfiados según la teoría X, es fundamental evitar crear un ambiente laboral dominado por la desconfianza y el control. Los líderes deben buscar un equilibrio, fomentando la confianza y la colaboración, alineados con los principios de la teoría Y de McGregor (Griffin *et al.*, 2020). Por otro lado, mediante la jerarquía de necesidades de Maslow se resalta la importancia del temor a perder el empleo como impulsor motivacional inicial relacionado con la seguridad; sin embargo, una vez cubiertas estas necesidades básicas, los empleados tienden a buscar motivaciones más elevadas, como el reconocimiento y el crecimiento personal. Por ello, las organizaciones deben ofrecer oportunidades de desarrollo para mantener el compromiso y el rendimiento a largo plazo (Griffin *et al.*, 2020). Sin embargo, la teoría de Vroom destaca la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensa percibida, indicando que la gestión efectiva del temor a perder el empleo puede influir positivamente en la percepción de los empleados sobre la probabilidad de éxito y la valía de sus esfuerzos; no obstante, esta percepción debe basarse en criterios justos y equitativos para evitar generar ansiedad innecesaria (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

En ese sentido, el temor a perder el empleo se ha identificado como un poderoso impulsor extrínseco que puede motivar a los empleados a esforzarse más para asegurar su estabilidad laboral, como lo sugieren Aguirre *et al.* (2019). Sin embargo, este impulso basado en el miedo

tiene un costo significativo para el bienestar emocional de los trabajadores, con consecuencias negativas que se reflejan en el aumento del estrés y la disminución de la satisfacción laboral, según Feldman (2022). Además, aunque el temor puede generar un rendimiento elevado a corto plazo, también resulta en un ambiente laboral estresante que limita la creatividad, la innovación y la colaboración entre los miembros del equipo. El temor en el lugar de trabajo también afecta la moral de los empleados y fomenta desconfianza y conflictos, deteriorando la cooperación y la innovación (Bedoya Dorado y García Solarte, 2016). En el contexto del trabajo informal en Latinoamérica, el temor se vincula con problemas de salud mental y burnout, destacando la necesidad de revisar las normativas para mejorar la protección laboral y reducir los efectos negativos del miedo (Juárez-García *et al.*, 2020). La intensificación de la precarización laboral durante la pandemia ha exacerbado estos problemas, subrayando la urgencia de ajustes normativos para salvaguardar mejor a los trabajadores (Iturralde & Duque, 2021). Así, el análisis de este fenómeno revela la importancia de detectar y gestionar el miedo a través de señales e indicadores, destacando la necesidad de un liderazgo eficaz para equilibrar los efectos motivacionales y adversos del miedo.

De esa manera, en las implicaciones teóricas, los hallazgos sobre el temor a perder el empleo enriquecen la comprensión de la motivación laboral al introducir una dimensión adicional que debe ser considerada junto con los factores intrínsecos y extrínsecos tradicionales. Este fenómeno sugiere la necesidad de ajustar las teorías motivacionales para incluir el miedo como un factor clave que puede tanto impulsar el rendimiento como generar efectos adversos en el bienestar emocional. Además, la relación entre el temor y el estrés laboral proporciona una nueva perspectiva para las teorías del estrés, sugiriendo que el miedo a la pérdida del empleo debe ser incorporado en los modelos teóricos sobre la salud mental en el trabajo.

En la práctica organizacional, los resultados subrayan la importancia de gestionar el temor a perder el empleo para mejorar tanto la motivación como el bienestar de los empleados.

Las organizaciones deben implementar políticas que ofrezcan mayor seguridad laboral y apoyo emocional, así como fomentar un entorno donde los empleados se sientan valorados y protegidos. Además, la creación de programas de bienestar y desarrollo profesional puede ayudar a mitigar el impacto negativo del miedo, promoviendo un clima laboral positivo. La capacitación para líderes y gerentes es esencial para identificar y abordar el temor en el lugar de trabajo, transformándolo en una motivación constructiva y manteniendo una cultura organizacional saludable. Adaptar las políticas laborales y ofrecer apoyo psicológico son pasos cruciales para maximizar la productividad y la satisfacción en el trabajo.

En suma, las perspectivas de teóricas de Herzberg, McGregor, Maslow, Vroom y Grant ofrecen un panorama completo sobre el papel del temor a perder el empleo como motivador en el entorno laboral. Si bien el temor inicial puede prevenir la insatisfacción y motivar a algunos empleados, su efectividad a largo plazo es cuestionable. Se destaca la importancia de complementar este temor con incentivos intrínsecos, como el reconocimiento y el crecimiento personal, para mantener un compromiso sostenido y un rendimiento laboral duradero; asimismo, se enfatiza en la necesidad de gestionar este temor de manera equilibrada y justa, evitando crear un entorno laboral dominado por la desconfianza y la ansiedad. En última instancia, estas perspectivas subrayan la complejidad del fenómeno del temor a perder el empleo y la importancia de abordarlo con sensibilidad y equidad en el ámbito organizacional.

La conclusión debe estar claramente conectada con los objetivos iniciales del artículo, proporcionando recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos y posibles investigaciones futuras.

## CONCLUSIONES

Mediante la revisión sistemática realizada, se ha profundizado en el análisis del miedo a la pérdida del empleo como motivador laboral, examinando sus efectos tanto positivos como negativos. Se ha establecido que, aunque el temor puede funcionar como un impulsor de rendimiento a corto plazo, su eficacia como motivador sostenido depende de su interacción

con factores intrínsecos y de un equilibrio adecuado entre recompensas y sanciones. A largo plazo, el miedo puede provocar efectos adversos significativos, como incremento en la rotación de personal, absentismo y deterioro de la salud emocional de los empleados; estas respuestas psicológicas y fisiológicas afectan negativamente las relaciones laborales y el clima organizacional, generando resistencia al cambio y limitando la capacidad de la empresa para adaptarse y competir de manera efectiva en el mercado.

Se analiza cinco teorías de importantes autores que ofrecen una visión completa sobre cómo el temor a perder el empleo puede ser una motivación laboral significativa. La comprensión de esta dinámica es esencial para que los líderes y gerentes aborden de manera efectiva la gestión de personal y fomenten un ambiente laboral motivador y equitativo. En relación con lo antes expuesto, queda en evidencia que el temor a perder el empleo ha demostrado ser una fuerza motivadora compleja en el ámbito laboral; es decir, si bien puede impulsar un rendimiento temporal, su sostenibilidad como motor motivacional puede depender de otros factores intrínsecos y del equilibrio entre recompensas y consecuencias.

En cuanto a las consecuencias del miedo, las respuestas psicológicas y fisiológicas de los empleados pueden dar lugar a dolencias que contribuyen a aumentar las tasas de rotación de personal y absentismo. El miedo hace que los empleados perciban amenazas y peligros, lo que repercute negativamente en las relaciones laborales, el clima y el ethos de la organización, y la satisfacción laboral, todo lo cual repercute en los objetivos de la organización. Además, el miedo contribuye a la resistencia al cambio, ya que los empleados prefieren mantener sus rutinas y evitar asumir riesgos, lo que conduce al estancamiento de la organización y a un enfoque limitado al corto plazo, que repercute negativamente en la capacidad de la empresa para competir en el mercado y desarrollar estrategias sostenibles.

También ha puesto en evidencia una limitación importante: la falta de pruebas empíricas exhaustivas y coherentes sobre los efectos del miedo en diferentes contextos organizacionales. La investigación existente ha

abordado los efectos del miedo de manera fragmentada, sin una correlación clara entre las diversas formas de miedo y sus consecuencias. Esta falta de claridad destaca la necesidad de investigaciones más integrales y consistentes para comprender mejor el impacto del temor en el entorno laboral; en ese sentido, se sugiere explorar en mayor profundidad cómo interactúan diferentes factores individuales, como la resiliencia y la autoeficacia, con el miedo a la pérdida del empleo, y cómo estas variables influyen en las respuestas motivacionales y emocionales de los empleados. Además, sería valioso investigar cómo el contexto económico y cultural afecta la percepción y el impacto del miedo en diversos sectores y tipos de empleo, especialmente en economías emergentes y en trabajos informales.

Finalmente, se recomienda a los líderes y responsables de la toma de decisiones implementar estrategias equilibradas que promuevan el bienestar de los empleados sin inducir ansiedad innecesaria. Las políticas organizacionales deben buscar un equilibrio entre motivación y protección de la salud mental, reconociendo que una gestión efectiva y un ambiente laboral saludable son fundamentales para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. Un enfoque equilibrado y cuidadoso puede maximizar los beneficios motivacionales del temor mientras se minimizan sus efectos adversos.

## REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-0190. (2016). Ministerio del Trabajo. Agosto. <http://relats.org/documentos/ED.ALC.Ley.EcuadorUnido.pdf>
- Aguirre, E., Calvache, M., & Osejo, D. (2019). Prueba Psicométrica MEIL: Motivación Extrínseca e Intrínseca en el Contexto Laboral. *Revista Criterios*, 26(2), 35-39. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/26.2-art2>
- André, C. (2005). *Psicología del Miedo: Temores, Ansiedades y Fobias*. Editorial Kairós.
- Ayón, I., Merchán, J., & Zambrano, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional. 6(9), 1663-1678. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094486>
- Bedoya Dorado, C., & García Solarte, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios gerenciales*, 32(138), 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>

- Belausteguigoitia Rius, I. (2022). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. A - administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (4ª ed.). Pearson. [https://www.academia.edu/44228601/Metodologia\\_De\\_La\\_Investigaci%C3%B3n\\_Bernal\\_4ta\\_edicion](https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion)
- Cano, D., & Ruiz-Alba, N. (2021). El (des) empleo en la profesión de periodista en tiempos de pandemia. *Ámbitos: revista internacional de comunicación*, (52), 27-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7871978>
- Carrillo Meráz, RM., & Montesinos Carrera, RC. (2022). Estudio comparativo: violencias en universidades públicas mexicanas, ISSN: 1563-7417,. *Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, Revista El Cotidiano*, 233(37), 7-16 (2022). . <https://www.proquest.com/openview/2e39a9e3b3207a2a378e1a03527b123d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28292>
- Céspedes, R. W. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa. *Investigación Valdizana*, 12(3), 147-152. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/149>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración - Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. (10ªth ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. [https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub\\_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf)
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional - La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Muñoz Ortiz, M., (Ed.). (4ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=20753>
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Del Valle Barrera, L. (2022). *Motivación laboral y evaluación del desempeño en profesionales de enfermería postpandemia en un hospital nacional de nivel III Lima, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/100236>
- Delgado Macines, R. (2019). *Estudio sobre el estado situacional de la motivación laboral y propuesta de mejora para aumentar su influencia en la productividad de los colaboradores del Banco de la Nación, sede Chiclayo en el año 2017/2019* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5597>
- Feldman, R. (2022). *Psicología con aplicaciones*. (15ªe ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=20754>
- Godoy Ramírez, J. (2019). *Motivación laboral y productividad del profesional químico farmacéutico en la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas, San Miguel 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38687>
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Grant, A. (2013). Give and take: A revolutionary approach to success. Penguin. [https://www.researchgate.net/publication/261141412\\_Give\\_and\\_Take\\_A\\_Revolutionary\\_Approach\\_to\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/261141412_Give_and_Take_A_Revolutionary_Approach_to_Success)
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones*. (13ª ed.). Cengage. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=9979>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., Méndez, S., & Mendoza, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022). *Comportamiento de los Indicadores de Mercado Laboral a Nivel Nacional*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2022.pdf>
- Iturralde, C., & Duque, L. (2021). Precarización del teletrabajo en Ecuador en contexto de covid-19: variables de análisis desde el enfoque marxista. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (14), 146-162. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2550-67222021000200146](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222021000200146)

- Jericó, P. (2006). *No Miedo: En la empresa y en la vida*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Juárez-García, A., Flores-Jiménez, C., & Pelcastre-Villafuerte, B. (2020). Factores psicosociales del trabajo y efectos psicológicos en comerciantes informales en Morelos, México: Una exploración mixta preliminar. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud UIS*, 52(4), 402-413. <http://www.scielo.org.co/pdf/suis/v52n4/0121-0807-suis-52-04-402.pdf>
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Marina, J. (2006). *Anatomía del miedo: Un tratado sobre la valentía*. Editorial Anagrama. [https://books.google.com.pe/books?id=7B0a\\_pa2nggC](https://books.google.com.pe/books?id=7B0a_pa2nggC)
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.). Harper & Row
- McClelland, D. (1955). *Estudios de Motivación*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de la empresa*. Management Review, American Management Association.
- Molano Matallana, A. (2018). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millennials del rubro bancario: Boyacá, Colombia* [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1514\\_MolanoMatallanaA](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1514_MolanoMatallanaA)
- Nardone, G. (2003). *Más allá del miedo: Superar rápidamente las fobias, las obsesiones y el pánico* (Vol. 42). Grupo Planeta (GBS).
- Ochoa-Jimenez, S.; Ramirez-Segura, J., & Corrales-Villegas, S. (2024). Origen y consecuencia del miedo en los académicos de instituciones de educación superior: una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 17(4), 139-150. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062024000400139](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062024000400139)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Transformación empresarial: - nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales*. <https://www.ilo.org/es/publications/transformacion-empresarial-nuevas-oportunidades-para-las-organizaciones> [https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS\\_724016/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_724016/lang-es/index.htm)
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica* [Tesis para licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca digital UNCUYO. <https://bdigital.uncu.edu.ar/15664>
- Pulido-Acosta, F., & Herrera-Clavero, F. (2016). Predictores del miedo y las habilidades sociales en adolescentes del contexto pluricultural de Ceuta. *Acción psicológica*, 13(1), 179-190. <https://dx.doi.org/10.5944/ap.13.1.15560>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.) Pearson Educación. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed_nodrm.pdf)
- Rodríguez, AK. (2004). *El miedo, el motor de la historia individual y colectiva*. Eurotheo, Universidad Complutense de Madrid. <http://www.ucm.es/info/eurotheo/arkauth/intro.htm>
- Roohi, T., Qureshi, A., & Baber, S. (2023). Executing Social Justice in a University Classroom: Teachers' Challenges. *Pakistan Languages and Humanities Review*, 7(3), 737-749. [https://doi.org/10.47205/plhr.2023\(7-III\)64](https://doi.org/10.47205/plhr.2023(7-III)64)
- Ryan, K., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Saeed, H., Qureshi, A., Rasool, M., Islam, M., Hashmi, F., Saeed, A., Asad, R., Arshad, A., & Qureshi, A. (2023). Determinants of anxiety and depression among university teachers during third wave of COVID-19. *BMC Psychiatry*, 23(1), 233. <https://doi.org/10.1186/s12888-023-04733-9>
- Sánchez Saavedra, A. (2023). *Motivación y productividad laboral en colaboradores de un organismo público adscrito a un ministerio del estado peruano, periodo 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122120>
- Sánchez-Pacheco, E., Hurel-Sotomayor, C., & Aguirre-Benalcázar, M. (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 462-473. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1243>
- Sandoval, C., & Jiménez, A. (2022). El enfoque feminista de las emociones para el estudio de los espacios de miedo en las universidades. *La ventana. Revista de estudios de género*, 6(56), 72-105. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362022000200072&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362022000200072&script=sci_arttext)

Valerio Alcívar, M. (2021). *Motivación laboral y productividad en los trabajadores de la gerencia de desarrollo urbano e infraestructura municipalidad Provincial de Sullana 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85175>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley. <https://catedrapmrg.files.wordpress.com/2012/07/vroom1964.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración. Una perspectiva global Emprendedora e Innovadora*. (16ª ed.). McGraw-Hill. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=1849>

#### **Conflicto de intereses**

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

#### **Contribución de los autores**

Rossy Nataly Burillo Terreros (autor principal): conceptualización, investigación, redacción (borrador original, revisión y edición).