



ENSAYO

MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS PRIVADAS DE SALTOS DEL GUAIRÁ, PARAGUAY

WORK MOTIVATION IN EMPLOYEES OF PRIVATE COMPANIES IN SALTOS DEL GUAIRÁ, PARAGUAY

DERLIS DANIEL DUARTE SANCHEZ | <https://orcid.org/0000-0002-6717-2873> | duartesanchezderlisdaniel@gmail.com | Universidad Nacional de Canindeyú, Paraguay.

OSCAR CARBALLO RANONI | <https://orcid.org/0009-0003-3388-2468> | osdacar008@gmail.com | Universidad Nacional de Canindeyú, Paraguay.

JORGE ALCIDES BENITEZ TANDIS | <https://orcid.org/0009-0001-4616-7784> | jorgetandi19@gmail.com | Universidad Nacional de Canindeyú, Paraguay.

Resumen / Abstract

La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que estimulan, dirigen y sostienen el comportamiento orientado al logro de objetivos y metas. El objetivo de la investigación fue evaluar las motivaciones laborales en trabajadores de empresas privadas en Saltos del Guairá, utilizando una metodología cuantitativa, descriptiva no experimental. La muestra estuvo compuesta por 80 trabajadores voluntarios, a quienes se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas con escala de Likert. Los resultados indican que las motivaciones intrínsecas más valoradas son el reconocimiento por buen desempeño (4.57) y la oportunidad de utilizar habilidades (4.53). Las motivaciones extrínsecas más destacadas son las oportunidades de promoción (4.60) y las recompensas tangibles. Además, un entorno laboral positivo y colaborativo (4.54) y el desarrollo profesional (4.57) son cruciales. Para mantener y aumentar la motivación en los empleados, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento por logros y un entorno de trabajo positivo. Además, implementar políticas que faciliten la promoción y proporcionen recompensas tangibles puede incrementar significativamente la satisfacción y el desempeño laboral.

Palabras clave: motivación extrínseca; motivación intrínseca; reconocimiento.

Motivation refers to the set of internal and external forces that stimulate, direct, and sustain behavior oriented toward the achievement of goals and objectives. The aim of this research was to evaluate work motivation among employees of private companies in Saltos del Guairá, using a quantitative, descriptive, and non-experimental methodology. The sample consisted of 80 voluntary participants, who completed a 20-item questionnaire based on a Likert scale. The results indicate that the most highly valued intrinsic motivators are recognition for good performance (4.57) and the opportunity to use one's skills (4.53). The most prominent extrinsic motivators include promotion opportunities (4.60) and tangible rewards. In addition, a positive and collaborative work environment (4.54) and opportunities for professional development (4.57) are considered crucial. To maintain and enhance employee motivation, companies should focus their efforts on providing professional development opportunities, recognition for achievements, and a positive work environment. Moreover, implementing policies that facilitate promotion and offer tangible rewards can significantly increase job satisfaction and performance.

Key words: extrinsic motivation; intrinsic motivation; recognition.



Introducción

La motivación laboral es crucial en cualquier organización (Correa et al., 2016). Un empleado motivado no solo mejora su desempeño, sino que también fortalece su sentido de pertenencia y fidelidad, lo que resulta beneficioso tanto para la empresa como para los empleados. Esto va más allá de la retribución económica; implica también un salario emocional, que abarca las retribuciones distintas al dinero (Peña Rivas y Villón Perero, 2018).

Por lo tanto, la aplicación adecuada de la motivación en las organizaciones puede mejorar el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores (Beteta Morales, 2018). En consecuencia, al centrarse en alcanzar metas y objetivos, se generan satisfacciones laborales, que contribuyen a la retención del personal (Arauco-Jimenez et al., 2024). El estado anímico de los trabajadores influye en su desempeño y puede afectar los resultados organizacionales (Zapata Huamaní et al., 2023).

Además, fomenta el crecimiento empresarial y el liderazgo, al tiempo que satisface las necesidades tanto de la organización como de los trabajadores (Daza Rodriguez, 2022). La autonomía del colaborador se revela como un elemento fundamental de su motivación y, por ende, de su desempeño (Manjarrez Fuentes et al., 2020).

En el ámbito laboral, la comunicación, el trabajo en equipo, el modelo de administración y la equidad son dimensiones que impactan positivamente en el rendimiento de los empleados (Hernández Juárez y Morales Morales, 2017). Por tanto, en conjunto constituyen un factor clave que influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (Maquera-Luque et al., 2020).

Por otra parte, la falta de motivación puede conducir a la insatisfacción laboral y a la baja productividad, lo que genera pérdidas en las empresas. Por ello, se deben diseñar técnicas de motivación para mejorar el rendimiento (Cruz et al., 2021).

En este contexto, las necesidades de los trabajadores, tanto de protección y seguridad como de autoestima y autorrealización, influyen en su desempeño laboral (Cadena Alarcón, 2019). En un estudio, se ha comprobado que la motivación se muestra como un factor determinante en el desempeño de, por ejemplo, los docentes y tiene una importante influencia en las prácticas clínicas de enfermería (Arriola et al., 2018). Los planes motivacionales son esenciales para fortalecer el desarrollo de las organizaciones (Cruz Cruz, 2017). Además, se ha demostrado que existe una correlación positiva entre la motivación y la productividad laboral (Paz Jara, 2018). La inversión en el capital humano, mediante estímulos y beneficios, tiene un impacto directo en la motivación y la productividad laboral (Pachón Quitián, 2017).

El liderazgo efectivo influye positivamente en el comportamiento de los empleados y en su compromiso con las tareas (Betancourt Almaguer y Ramirez Pérez, 2019). Además, la relación entre la motivación y la productividad laboral es significativa, lo que subraya la importancia de promover la motivación en las organizaciones (Bacalla et al., 2023).

Hay diferentes motivaciones. Por una parte, las intrínsecas, que son gratificaciones internas que se le brindan a una persona en su centro laboral, de manera que hay un lazo directo entre el trabajo y las recompensas. Se entiende que los trabajadores se vuelven piezas intercambiables que se mueven según los designios de la alta dirección. Por otra parte, las motivaciones extrínsecas son motivaciones tangibles y visibles para los demás y se les dan a los empleados eventuales por la realización de tareas o comportamientos específicos (Huichi, 2019).

Por todo lo anterior, el planteamiento del problema se formula a través de la siguiente pregunta principal de la investigación: ¿Cuáles son las motivaciones laborales en los trabajadores de empresas privadas de Saltos del Guairá? Y como objetivo se propone evaluar la satisfacción laboral en trabajadores de empresas privadas de Saltos del Guairá.

Materiales y métodos

Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, descriptivo no experimental. La población estuvo compuesta por 80 personas que trabajan en empresas privadas en la ciudad de Saltos del Guairá, que formaron parte de la muestra de forma voluntaria. Se les aplicó un instrumento con 20 preguntas con escala de Likert. La recolección de los datos se realizó durante el primer trimestre del 2024. Para la elaboración de los resultados, se realizaron

Tabla 1
 Categorización de escala de Likert

Indicadores	Media
Negativos	1.0 – 2.49
Neutrales	250 – 3.49
Positivas	3.50 – 5.0

tabulación y codificación en Excel; además, se realizó el cálculo de la media de cada resultado, con base en la escala de Likert y se identificó si los resultados eran negativos, neutrales o positivos (Tabla 1).

Además, para el análisis de los resultados, se aplicó un análisis teórico con las siguientes categorizaciones de variables: motivaciones laborales intrínsecas, motivaciones laborales extrínsecas, motivaciones relacionadas con el ambiente y motivaciones relacionadas con la autonomía y desarrollo profesional.

Resultados

Los resultados de la Tabla 2 muestran que las motivaciones intrínsecas son altamente valoradas por los empleados con medias de 4,35 a 4,57, lo que significa que son positivas. El reconocimiento por buen desempeño y la oportunidad de utilizar habilidades y talentos son los factores más destacados, seguidos por el interés y el desafío en el trabajo, y el aprendizaje de cosas nuevas. Resolver problemas complejos, aunque menos valorado en comparación con los otros factores, sigue siendo una fuente importante de motivación. Por lo tanto, los empleadores deberían enfocarse en ofrecer trabajos desafiantes, oportunidades de aprendizaje, reconocimiento y formas de utilizar las habilidades de sus empleados para mantener altos niveles de motivación intrínseca.

En la sección de motivaciones extrínsecas, los resultados de la Tabla 3 destacan que las oportunidades de promoción y avance en la carrera son las más valoradas, con una media de 4.60. Las recompensas y reconocimientos tangibles siguen con una media de 4.47, demostrando su impacto considerable en la motivación laboral. Los beneficios adicionales, como bonos y seguros, tienen una media de 4.42, indicando

Tabla 2
 Motivaciones intrínsecas

Sección I: Motivaciones Intrínsecas	TD	D	N	A	TA	M
1. Me siento motivado cuando mi trabajo es interesante y desafiante.	2%	1%	5%	28%	64%	4,51
2. Disfruto aprendiendo cosas nuevas en mi trabajo.	4%	1%	4%	25%	66%	4,48
3. Siento satisfacción al resolver problemas complejos en el trabajo.	3%	1%	13%	24%	59%	4,35
4. Me motiva la oportunidad de utilizar mis habilidades y talentos.	5%	1%	4%	16%	74%	4,53
5. Me gusta recibir reconocimiento por mi buen desempeño.	1%	3%	8%	14%	74%	4,57



Tabla 3
 Motivaciones extrínsecas

Sección II: Motivaciones Extrínsecas	TD	D	N	A	TA	M
6. El salario que recibo es una importante fuente de motivación para mí.	6%	6%	12%	30%	46%	4,04
7. Los beneficios adicionales (como bonos y seguros) son importantes para mi motivación laboral.	1%	4%	5%	32%	58%	4,42
8. Me motiva tener oportunidades de promoción y avance en mi carrera.	4%	0%	4%	16%	76%	4,6
9. La estabilidad laboral es un factor crucial para mi motivación.	2%	4%	10%	23%	61%	4,37
10. Me siento motivado cuando recibo recompensas y reconocimientos tangibles por mi trabajo.	2%	1%	9%	24%	64%	4,47

Tabla 4
 Motivaciones relacionadas con el ambiente laboral

Sección III: Motivaciones relacionadas con el ambiente laboral	TD	D	N	A	TA	M
11. Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo me motiva	2%	3%	3%	23%	69%	4,54
12. La buena relación con mis compañeros de trabajo es importante para mi motivación.	7%	1%	11%	26%	55%	4,21
13. Me siento motivado cuando tengo un equilibrio adecuado entre mi vida laboral y personal.	5%	0%	4%	20%	71%	4,52
14. La calidad de las instalaciones y recursos disponibles en el trabajo afecta mi motivación.	5%	1%	16%	31%	47%	4,14
15. El apoyo y la retroalimentación de mis supervisores son importantes para mi motivación.	3%	3%	14%	35%	45%	4,16

Tabla 5
 Motivaciones relacionadas con la autonomía y el desarrollo profesional

Sección IV: Motivaciones relacionadas con la autonomía y el desarrollo profesional	TD	D	N	A	TA	M
16. Tener autonomía y control sobre cómo realizo mi trabajo es motivador para mí.	5%	1%	10%	29%	55%	4,28
17. Me motiva tener oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.	4%	0%	4%	19%	73%	4,57
18. Me siento motivado cuando puedo tomar decisiones que impactan mi trabajo.	5%	1%	6%	26%	62%	4,39
19. La posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y retos me motiva.	5%	1%	4%	33%	57%	4,36
20. Me motiva ver el impacto positivo de mi trabajo en la comunidad o en la organización.	4%	1%	3%	20%	72%	4,55



su relevancia para la satisfacción de los empleados. La estabilidad laboral también es fundamental, con una media de 4.37. Finalmente, el salario obtiene una media de 4.04, mostrando que su influencia es menor en comparación con los otros factores.

Los resultados de la Tabla 4 muestran que un alto porcentaje de encuestados considera que un ambiente de trabajo positivo y colaborativo es fundamental para la motivación, con una media de 4.54. La buena relación con los compañeros también es importante, con una media de 4.21, y el equilibrio entre la vida laboral y personal es valorado con una media de 4.52. La calidad de las instalaciones y recursos, aunque menos destacada con una media de 4.14, sigue siendo relevante. Finalmente, el apoyo y la retroalimentación de los supervisores, con una media de 4.16, también influyen positivamente en la motivación. En general, todos estos factores son considerados importantes por los encuestados.

Los resultados de la Tabla 5 indican que las oportunidades de desarrollo profesional y capacitación son identificadas como la motivación más importante, con una alta media de 4.57. A continuación, la posibilidad de ver el impacto positivo del trabajo en la comunidad u organización también es considerada como una motivación destacada, con una media de 4.55. La autonomía y el control sobre cómo se realiza el trabajo también son identificados como factores motivadores, aunque con una media ligeramente menor de 4.28. Además, la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y retos también es valorada como una motivación significativa, con una media de 4.36. Finalmente, la capacidad de tomar decisiones que impactan en el trabajo también es identificada como una motivación importante, con una media de 4.39. En esta sección todas las opciones son positivas.

Discusión

Motivaciones laborales intrínsecas

La motivación intrínseca es esencial para la perseverancia y el compromiso en el trabajo. Cuando los empleados están intrínsecamente motivados, encuentran en sus actividades laborales un fin en sí mismo, lo que incrementa su interés y disfrute en el trabajo (Fishbach y Woolley, 2022). Los resultados de nuestra investigación revelan que los empleados se sienten motivados cuando su trabajo es interesante y desafiante, disfrutan aprender cosas nuevas, y encuentran satisfacción en resolver problemas complejos. Además, la oportunidad de utilizar habilidades y talentos, junto con el reconocimiento por buen desempeño, son factores clave de motivación.

Esta perspectiva está respaldada por Charaja Incacutipa y Mamani Gamarra (2014), quienes demostraron que la satisfacción laboral y la motivación intrínseca están relacionadas positivamente con el logro y la responsabilidad, siendo la autorrealización y la estima motivadores clave. En concordancia con Rheinberg y Engeser (2018), destacan que la motivación laboral es fundamental para el desarrollo humano y organizacional, siendo crucial para alcanzar metas y objetivos.

Acosta Coneo y Marín Jaramillo (2024) también refuerzan esta visión al subrayar la complejidad de la relación entre autorrealización y recompensa en la motivación y el rendimiento laboral. Además, Dolores Ruiz et al. (2023) añaden que un mayor nivel de motivación se traduce en un mejor desempeño laboral.

Torner (2023) señala que un alto grado de autonomía, si bien es importante, no siempre es suficiente para fomentar la creatividad e innovación en empleados con baja motivación intrínseca. A diferencia de este hallazgo, nuestros resultados muestran que altos niveles de motivación intrínseca son cruciales para impulsar la persistencia, la creatividad y la satisfacción en el trabajo. Esto fomenta el desarrollo personal y profesional, creando un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento continuo (Aguilar et al., 2016).

Motivaciones laborales extrínsecas

La motivación extrínseca se define como el impulso para realizar una actividad con el fin de obtener recompensas positivas o evitar castigos (Kuvaas et al., 2017). En nuestros resultados, la motivación por promoción y avance en la carrera se destacó significativamente. Setyawati et al. (2022) corroboran estos



hallazgos, demostrando que el desarrollo profesional y la promoción influyen positivamente en el desempeño de los empleados. Zain y Sari (2022) también encontraron que las variables de promoción y motivación laboral contribuyen en un 79,5 % al desempeño de los empleados, mientras que Kurnadi et al. (2023) refuerzan la idea de que la motivación por ascensos mejora el rendimiento laboral.

En cuanto a los reconocimientos tangibles, Palomino y Poza Huamani (2020) afirman que estos incentivos moderan la relación entre la satisfacción laboral y la motivación. Los incentivos, tanto tangibles como intangibles, son cruciales para maximizar la productividad y la satisfacción laboral, influyendo directamente en el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, la motivación salarial también juega un papel relevante. Según Frey (2002), el pago variable relacionado con el desempeño, como el “pago por desempeño”, se ha vuelto cada vez más popular, especialmente en niveles directivos. Este tipo de compensación ajusta el salario para reflejar el desempeño individual. Brück et al. (2021) encuentran que los salarios autoestablecidos, en comparación con los salarios fijos, pueden aumentar el rendimiento en tareas creativas sin afectar la creatividad promedio. No obstante, no se observaron diferencias significativas entre los salarios autoestablecidos con y sin la observación del desempeño de pares.

Motivaciones relacionadas con el ambiente laboral

En esta dimensión, se percibe que un ambiente de trabajo positivo y colaborativo genera motivación, al igual que una buena relación con los compañeros de trabajo. Además, se identificó que mantener un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal constituye un factor relevante de motivación.

El autor Miranda Carrillo (2018) resalta la importancia del ambiente laboral en el desempeño de los empleados, indicando que un entorno favorable es fundamental para una alta motivación y rendimiento. De manera similar, Girdwichai y Sriviboon (2020) encontraron que un entorno de trabajo saludable y positivo mejora el rendimiento de los empleados, sugiriendo que elementos como zonas de relajación pueden estimular la creatividad y reducir el estrés.

La calidad de las instalaciones y recursos disponibles también juega un papel en la motivación, como lo evidencian nuestros resultados. El apoyo y la retroalimentación de los supervisores son igualmente esenciales para mantener altos niveles de motivación, destacando la relevancia de un entorno de trabajo que fomente relaciones interpersonales positivas y un ambiente laboral favorable.

Con relación al trabajo en equipo, Musinguzi et al. (2018) descubrieron que los líderes transformacionales, que fomentan la influencia idealizada y la estimulación intelectual, tienen un impacto positivo en la motivación y la satisfacción laboral, a diferencia de los líderes transaccionales y de *laissez-faire*. Además, el estudio de Slempt et al. (2018) respalda que el apoyo a la autonomía por parte de los líderes promueve una mayor satisfacción y un funcionamiento óptimo en el entorno laboral.

Estos hallazgos coinciden con la evidencia de que las motivaciones intrínsecas, como el interés y el logro, son más influyentes que las motivaciones extrínsecas. Soleas (2020) enfatiza que los líderes deben centrarse en aspectos que despierten curiosidad y satisfacción intrínseca para evitar socavar la motivación interna, especialmente en contextos donde las recompensas externas se utilizan. Por lo tanto, un ambiente laboral positivo, el apoyo de los supervisores y un liderazgo efectivo son clave para mantener y mejorar la motivación y el desempeño de los empleados.

Motivaciones relacionadas con la autonomía y desarrollo profesional

En nuestro estudio, observamos que la autonomía y el desarrollo profesional son motivadores clave para los empleados. La autonomía, entendida como la capacidad de controlar cómo se realiza el trabajo, se percibe como una fuente importante de motivación. Los empleados también valoran las oportunidades para el desarrollo profesional y la capacitación, así como la posibilidad de tomar decisiones que impacten en su trabajo y asumir nuevas responsabilidades. Además, el impacto positivo de su trabajo en la comunidad o la organización contribuye significativamente a su motivación. Estos hallazgos resaltan la importancia de



permitir a los empleados ejercer autonomía, crecer profesionalmente y participar activamente en la toma de decisiones para mantener altos niveles de motivación.

Estos resultados se alinean con la investigación de Zhou et al. (2019), que encontró que la autonomía laboral predice el autodesarrollo de los empleados, con la motivación intrínseca mediando completamente esta relación. La conectividad del equipo también moderó positivamente la relación entre autonomía y motivación intrínseca. De manera similar, Faya Salas et al. (2018) reportaron una correlación directa, moderada y significativa entre autonomía laboral y satisfacción laboral, sugiriendo que mayor autonomía se traduce en mayor satisfacción, sin depender del género.

Adicionalmente, Beckmann (2016) argumenta que la autonomía laboral puede mejorar el desempeño sin causar agotamiento profesional, especialmente cuando se integra con prácticas que promueven el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Aunque la autonomía no siempre incrementa la productividad directamente, ofrece beneficios significativos en términos de motivación y satisfacción, lo que puede llevar a mejoras en el desempeño individual y corporativo sin necesariamente aumentar los costos salariales.

Por lo tanto, fomentar la autonomía y el desarrollo profesional en el lugar de trabajo es crucial para mantener y mejorar la motivación de los empleados, favoreciendo un entorno laboral positivo y productivo.

Conclusión

Los resultados de este estudio resaltan la importancia de abordar diferentes aspectos de la motivación laboral para comprender mejor su impacto en el desempeño y la satisfacción de los empleados. En primer lugar, se observa que las motivaciones intrínsecas, como el interés en el trabajo desafiante, el aprendizaje continuo y la resolución de problemas complejos, son altamente valoradas por los trabajadores. Este hallazgo sugiere que ofrecer roles desafiantes y oportunidades de crecimiento puede ser fundamental para mantener altos niveles de motivación y compromiso en el trabajo. Además, se identificó que las motivaciones extrínsecas, como las oportunidades de promoción y los reconocimientos tangibles, también desempeñan un papel importante en la motivación laboral. Esto destaca la importancia de ofrecer incentivos y recompensas tangibles para impulsar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

En cuanto al ambiente laboral, se encontró que un entorno positivo y colaborativo así como una buena relación con los compañeros de trabajo son factores clave para mantener alta la motivación de los empleados. Además, se destaca la importancia de equilibrar adecuadamente la vida laboral y personal para fomentar la motivación y el bienestar de los trabajadores. Por último, en relación con la autonomía y el desarrollo profesional, se observó que tener control sobre el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional son aspectos motivadores para los empleados. Esto sugiere que proporcionar autonomía y oportunidades de crecimiento puede ser crucial para mantener altos niveles de motivación y compromiso en el trabajo.

Por lo tanto, estos hallazgos subrayan la complejidad de la motivación laboral y la importancia de abordar tanto las motivaciones intrínsecas como las extrínsecas, así como el ambiente laboral y el desarrollo profesional, para promover el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

Para futuras investigaciones, se sugiere examinar la influencia de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas en el desempeño laboral y la satisfacción. Además, explorar el impacto de un entorno laboral positivo y el equilibrio entre vida laboral y personal.

Referencias

- Acosta Coneo, M. P. y Marín Jaramillo, T. (2024). *Caso 2: Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones* [Tesis de Especialización, Universidad Ean]. <http://hdl.handle.net/10882/13575>
- Aguilar, J., González, D. y Aguilar, A. (2016). Un modelo estructural de motivación intrínseca. *Acta de Investigación Psicológica*, 6(3), 2552-2557. <https://doi.org/10.1016/j.aippr.2016.11.007>
- Arauco-Jimenez, K. C., Enríquez-Villavicencio, P. y Huachaca-Urbina, A. R. (2024). Satisfacción laboral y



- productividad en el área de negocio de una entidad bancaria. *Revista Científica de la UCSA*, 11(1), 19-29. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.01.019>
- Arriola, N. Z., Llaja, L. C. y Pacheco, L. M. Z. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Investigación Valdizana*, 12(3), 157-164. <https://doi.org/10.33554/riv.12.3.151>
- Bacalla, A. F., De Rutte Gonzalez, J. P. E. y Paucar, E. L. S. (2023). Productividad y motivación laboral en el personal de la municipalidad provincial de Rodríguez de Mendoza, Amazonas. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 282-299. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2492>
- Beckmann, M. (2016). La autonomía laboral como práctica directiva. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.230>
- Betancourt Almaguer, A. y Ramirez Pérez, M. (2019). Evaluación del impacto de la “motivación” sobre la “productividad” y el desempeño laboral en el centro universitario municipal de Jobabo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3, 24.
- Beteta Morales, A. de los A. (2018). *Motivación y satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, Unan-Managua, en el periodo II semestre 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/9858/>
- Brück, C., Knauer, T., Meier, H. y Schwering, A. (2021). Self-set salaries and creativity. *Journal of Business Economics*, 91(1), 91-121. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00985-z>
- Cadena Alarcón, E. K. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa Envatub SA de la provincia de Pichincha* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica de Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/7713>
- Charaja Incacutipa, Y. M. y Mamani Gamarra, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo - PUNO - PERÚ, 2013. *Comuni@cción*, 5(1), 5-13.
- Correa, D. A. G., Londoño Bolívar, C. L. y Ortiz Pérez, L. O. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psiconex*, 8(12), 1-9.
- Cruz, D. E. I. S., Cruz, A. G. Y. S., Chero, M. J. S., Prado, C. E. R., Reyes, C. A. R. y Kong, J. A. R. (2021). *La influencia de la motivación en la productividad laboral en el personal administrativo de una universidad privada*. *Savez Editorial*, 1, 1-65.
- Cruz Cruz, P. S. (2017). *Plan motivacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Klinnas SA, distribuidora de Claro, cantón Guayaquil, provincia del Guayas, año 2016* [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4106>
- Daza Rodriguez, P. A. (2022). *La motivación laboral como fuerza y eje fundamental del crecimiento de las ventas en las empresas* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/40547>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F. y Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e471. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>



- Faya Salas, A. F., Venturo Orbegoso, C. V., Herrera Salazar, M. H. y Hernández, R. M. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3), 43-56.
- Fishbach, A. y Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Frey, B. S. (2002). How Does Pay Influence Motivation? En B. S. Frey y M. Osterloh (Eds.), *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (pp. 55-88). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-10132-2_3
- Girdwichai, L. y Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: do the work environment and the training matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 42-54. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.J(4))
- Hernández Juárez, J. L. y Morales Morales, J. R. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(2), 107-147.
- Huichi, N. C. (2019). *Motivación Laboral* [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2630>
- Kurnadi, K., Maharani, A. y Hendrian, H. (2023). Investigating the effect of job placement and promotion on work motivation and performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(6), 94-106. <https://doi.org/10.55942/jeb.v3i6.252>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. y Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A. y Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
- Maquera-Luque, P. J., Santa Cruz-Arévalo, J. E. y 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.
- Miranda Carrillo, M. (2018). *Ambiente laboral y motivación del personal en empresas aseguradoras de Lima Metropolitana* [Tesis de grado, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/3610>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P. y Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21-32. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Pachón Quitián, S. A. (2017). *Impacto de las estrategias motivaciones en la productividad organizacional* [Tesis de Especialización, Universidad Militar de Nueva Granada]. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16142>
- Palomino, R. E. y Poza Huamani, A. (2020). *Relación entre las recompensas tangibles y la motivación laboral:*

- una revisión de la literatura científica [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/24968>
- Paz Jara, A. O. (2018). *Incidencia de la Motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, Chimbote, año 2018* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28667>
- Peña Rivas, H. C. P. y Villón Perero, S. G. V. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científic*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Rheinberg, F. y Engeser, S. (2018). Intrinsic Motivation and Flow. En J. Heckhausen y H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (pp. 579-622). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14
- Setyawati, N. W., Woelandari, D. S. y Rianto, M. R. (2022). Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J. y Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Soleas, E. K. (2020). Leader strategies for motivating innovation in individuals: A systematic review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00120-w>
- Torner, C. S. (2023). Clima ético benevolente y comportamiento creativo: El papel moderador secuencial de la autonomía laboral y de la motivación intrínseca en el sector eléctrico colombiano. *Contaduría y Administración*, 68(2), 199-224. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4773>
- Zain, A. M. y Sari, D. P. (2022). The Effect of Position Promotion and Work Motivation on Employee Performance at PT. Honda Motor Medan. *International Journal of Economics (IJE)*, 1(1), 219–227. <https://doi.org/10.55299/ijec.v1i1.126>
- Zapata Huamaní, Z. A., Napán, A. C. y Meza Rodríguez, R. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCSA*, 10(2), 20-31. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2023.010.02.020>
- Zhou, Q., Li, Q. y Gong, S. (2019). How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 11(22), 6445. <https://doi.org/10.3390/su11226445>