

Recibido: 05/03/2026

Aceptado: 21/05/2026

Publicado en línea: 22/05/2026

## Motivación laboral en las organizaciones: Una revisión sistemática de los factores estratégicos que impulsan el desempeño empresarial

### Employee motivation in organizations: a systematic review of the strategic factors that drive business performance

Julio Cesar Lemos Agüero  

#### Filiación Institucional

<sup>1</sup> Universidad de Buenos Aires

#### Grado Académico

<sup>a</sup> Licenciado en Administración

#### Palabras clave:

Desempeño, Motivación laboral, Motivación extrínseca, Satisfacción laboral.

#### Keywords:

Performance, Job motivation, Extrinsic motivation, Intrinsic motivation, Job satisfaction.

#### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar y sintetizar la evidencia científica sobre la motivación laboral en las empresas durante el periodo 2015–2024. Se ejecutó una revisión sistemática siguiendo las directrices PRISMA. La indagación se efectuó en las bases de datos Scopus y Web of Science, mediante ecuaciones booleanas en inglés y español. Se identificaron 995 registros, de los cuales, tras emplear criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 50 estudios para el análisis final. Los resultados evidencian que la motivación laboral se relaciona positivamente con el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, se identifica una predominancia de estudios de tipo transversal y un mayor énfasis en la motivación intrínseca como factor clave para el rendimiento laboral. Se concluye que las organizaciones deben diseñar estrategias de motivación adaptadas a su contexto, priorizando el fortalecimiento de motivadores intrínsecos y complementándolos con incentivos extrínsecos, con el fin de optimizar el desempeño y bienestar de los colaboradores.

#### ABSTRACT

This study aimed to analyze and synthesize the scientific evidence on job motivation in companies during the period 2015–2024. A systematic review was conducted following the PRISMA guidelines. The search was performed in the Scopus and Web of Science databases using Boolean equations in English and Spanish. A total of 995 records were identified, from which, after applying inclusion and exclusion criteria, 50 studies were selected for the final analysis. The results show that job motivation is positively related to performance, job satisfaction, and organizational commitment. Furthermore, a predominance of cross-sectional studies and a greater emphasis on intrinsic motivation as a key factor for job performance were identified. It is concluded that organizations should design motivation strategies adapted to their context, prioritizing the strengthening of intrinsic motivators and complementing them with extrinsic incentives, in order to improve employee performance and well-being.

**Citar como:** Lemos Agüero C. J. Motivación laboral en las organizaciones: Una revisión sistemática de los factores estratégicos que impulsan el desempeño empresarial. *Revista de Administración y Ciencias Sociales*. 2026, 2(1): <https://doi.org/10.69507/racs.4.2.1.445>

## INTRODUCCIÓN

El factor humano en las organizaciones es un elemento clave para el logro de los objetivos empresariales. El talento humano constituye uno de los pilares fundamentales para alcanzar metas y obtener resultados positivos. La motivación del colaborador impulsa el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, el desempeño individual puede verse afectado por factores personales que escapan al control del entorno laboral. Aunque un trabajador motivado tiende a desarrollar sus funciones con mayor autonomía y compromiso, es esencial que las organizaciones comprendan que el ser humano no es un recurso mecánico y que su rendimiento puede variar según factores personales y contextuales que deben ser gestionados con sensibilidad y enfoque estratégico (Tegegne et al., 2024)

Para Banihashemi y Khalilzadeh (2022) en el entorno laboral es común que los empleados carezcan de la motivación necesaria para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia; a esta situación se suma en muchos casos la falta de destrezas por parte de los integrantes de la alta dirección para generar y mantener la motivación en sus equipos. Los directivos son responsables de establecer políticas organizacionales. Sin embargo, el desconocimiento de las necesidades de los colaboradores limita la comprensión de los factores motivacionales.

Para Pancasila et al. (2020) el desempeño laboral de los colaboradores se manifiesta rectamente en los resultados de la empresa. Para alcanzarlo, es necesario un liderazgo que empodere a los colaboradores, promoviendo la autonomía y el acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

El liderazgo cumple un rol fundamental y debe priorizar el estilo transformacional, el cual promueve el desarrollo del talento humano y otorga el contexto adecuado. Estas condiciones fortalecen la motivación interna y el compromiso con la empresa. Sumado a ello, se encuentra el enfoque de promover un clima laboral positivo, haciendo que la convivencia sea un factor determinante para cumplir elementos de la motivación interna, tales como la autonomía, el aprendizaje y la competencia sana.

Para Quispe Gonzales et al., (2023) hablar de motivación implica entender que se trata de un fenómeno complejo que no puede analizarse desde una sola perspectiva. Es necesario considerar distintos factores, como los aspectos personales, psicológicos, sociales, culturales y organizacionales, ya que el ambiente en el que se desarrolla el colaborador influye de manera directa en su motivación y en el desempeño que alcanza dentro de la organización. Cuando las condiciones son propicias y se toman decisiones adecuadas tanto por

parte del trabajador como de la organización, es más probable que se generen conductas positivas que se reflejan en un mayor compromiso con la empresa y una mayor satisfacción laboral.

Kiem et al., (2024) los niveles de motivación en los empleados pueden variar; cuando la motivación es alta, la productividad de la empresa tiende a aumentar. Además, se potencia la creatividad y la calidad del trabajo, lo que contribuye de manera positiva al logro de los objetivos organizacionales. La identificación de los factores que inciden positivamente en la motivación laboral como los relacionados con los objetivos, las recompensas, el desarrollo profesional y las condiciones laborales tiene un impacto significativo en el ánimo y el compromiso de los empleados. Estos factores, que influyen directamente en la motivación de los colaboradores, son responsabilidad del empleador, quien debe ofrecerlos y establecerlos como parte de las políticas internas de la empresa.

Para Wibisono et al., (2018) la motivación de los colaboradores en el trabajo está fuertemente influenciada por los líderes que los rodean, ya que depende en gran medida de las políticas organizacionales y del tipo de liderazgo que asuma quien ocupa el rol de jefe. El éxito en el desempeño laboral también está estrechamente vinculado con un liderazgo efectivo. Para alcanzar buenos resultados, la empresa debe promover un ambiente laboral positivo y contar con talento humano comprometido. Desde un enfoque psicológico, el ser humano actúa impulsado por necesidades y decisiones internas: mientras que la necesidad la tiene el colaborador, el compromiso puede ser generado o fortalecido por el líder. Por eso, un liderazgo deficiente puede deteriorar el clima laboral, disminuir la productividad e incrementar la frustración y la agresividad. El rol del líder es clave no solo para dirigir, sino también para motivar, contener e inspirar a su equipo en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

Siverbo (2023) en el entorno laboral, el uso de recompensas verbales por parte de los gerentes es, en muchos casos, limitado debido a la pobre manera de expresarse al dirigirse a sus subordinados. Generalmente, los gerentes tienden a emplear motivadores más asociados a lo material, olvidando la importancia de la motivación intrínseca. En este sentido, las recompensas verbales centradas en las habilidades y los logros de los colaboradores pueden impulsar significativamente su desempeño. Sin embargo, estas a veces se confunden con recompensas verbales de tipo controlador, las cuales pueden debilitar la motivación en el trabajo.

Morkevičiūtė y Endriulaitienė (2023) mencionan que, en ocasiones el uso de motivadores extrínsecos en el entorno laboral puede influir negativamente en el desempeño del colaborador y en la dinámica de la alta dirección. Esto puede llevar a que el gerente adopte una postura excesivamente exigente respecto al cumplimiento de objetivos, generando adicción al

trabajo, conflictos de roles, un clima laboral altamente competitivo y un entorno organizacional poco empático y comprensivo. Esta situación contrasta con los efectos positivos que produce la implementación de motivadores intrínsecos, los cuales fomentan hábitos saludables, mayor compromiso y un ambiente organizacional más equilibrado y humano.

Kovačević et al. (2020) postula que existen al menos 16 factores que inciden en la motivación laboral, muchos de ellos vinculados a aptitudes que el individuo desarrolla a lo largo del tiempo. El comportamiento humano no siempre es consciente ni racional, y el nivel de motivación varía no solo por el entorno laboral, sino también por factores internos propios de cada persona. Así, la motivación se manifiesta en función de las situaciones cotidianas que enfrenta el individuo, además de aspectos como la edad, el tipo de remuneración y ciertas características físicas y económicas. En este sentido, lo ideal es crear un ambiente laboral donde la persona pueda sentirse satisfecha y valorada, incluso frente a la complejidad de sus circunstancias diarias.

Nientied y Toska (2019) sostienen que un factor externo en el desarrollo de los recursos humanos en un país está relacionado con las políticas económicas orientadas al fortalecimiento del sector productivo, ámbito en el que se desempeña el talento humano. Asimismo, los autores señalan que, en contextos con altos niveles de desempleo, los colaboradores tienden a manifestar una motivación intrínseca e introyectada. No obstante, esto no resulta determinante para evitar que un trabajador migre a otro país con mayores oportunidades, ya que, en muchos casos, se prioriza el bienestar familiar por encima de la satisfacción salarial.

Por su parte, Andersen (2018) menciona que la motivación laboral dentro de una organización no debe centrarse únicamente en el personal operativo, sino también en el nivel estratégico, conformado por quienes toman decisiones dentro de la empresa. El autor explica que los gerentes poseen distintos perfiles motivacionales, los cuales suelen variar entre sí en la práctica. Asimismo, señala que su comportamiento está influenciado por factores como la necesidad de logro, la afiliación y el deseo de poder; este último puede convertirse en un elemento importante para contribuir a la eficiencia y el desempeño organizacional.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación residió en una revisión sistemática de estudios científicos coherente con la aplicación de la motivación laboral en empresas u organizaciones. Para su desarrollo, se siguieron las directrices establecidas en la declaración PRISMA, con el fin de garantizar una revisión rigurosa y estructurada. A continuación, se describe el proceso

llevado a cabo, dividido en sus distintas etapas.

### Búsqueda Inicial

La primera búsqueda se realizó en enero de 2025, combinando los términos “motivación laboral”, “companies” y “organizations”, para lo cual se utilizaron las bases de datos Scopus, Scielo, Springer, Science, WoS y Emerald. Posteriormente, la búsqueda se amplió mediante combinaciones de términos empleando los operadores booleanos AND y OR, según correspondiera.

### Búsqueda sistemática

La búsqueda sistemática se ejecutó de nuevo en julio de 2025 en las bases de datos Scopus y WoS. La ecuación de búsqueda utilizada, tanto en español como en inglés, fue la siguiente: (“work motivation” OR “job motivation”) AND (“companies” OR “organizations” OR “workplace”).

### Proceso de selección de los artículos

El proceso se estructuró en cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, siguiendo el modelo PRISMA. A continuación, se detalla el procedimiento aplicado en cada una de estas fases.

La búsqueda se organizó siguiendo las fases del modelo PRISMA. En la fase de identificación, se descargaron y consolidaron los registros derivados de las bases de datos Scopus y Web of Science (WoS) en una hoja de cálculo, obteniéndose un total de 995 documentos. Posteriormente, se eliminaron 216 registros duplicados y 70 documentos sin DOI, quedando 709 estudios.

En la fase de cribado, se excluyeron 468 artículos que no estaban alineados con el objetivo de la revisión, reduciendo la muestra a 241. Finalmente, en la fase de elegibilidad, se revisaron los textos completos y se excluyeron 191 estudios, seleccionándose 50 artículos para la revisión sistemática final.

### Criterios de inclusión

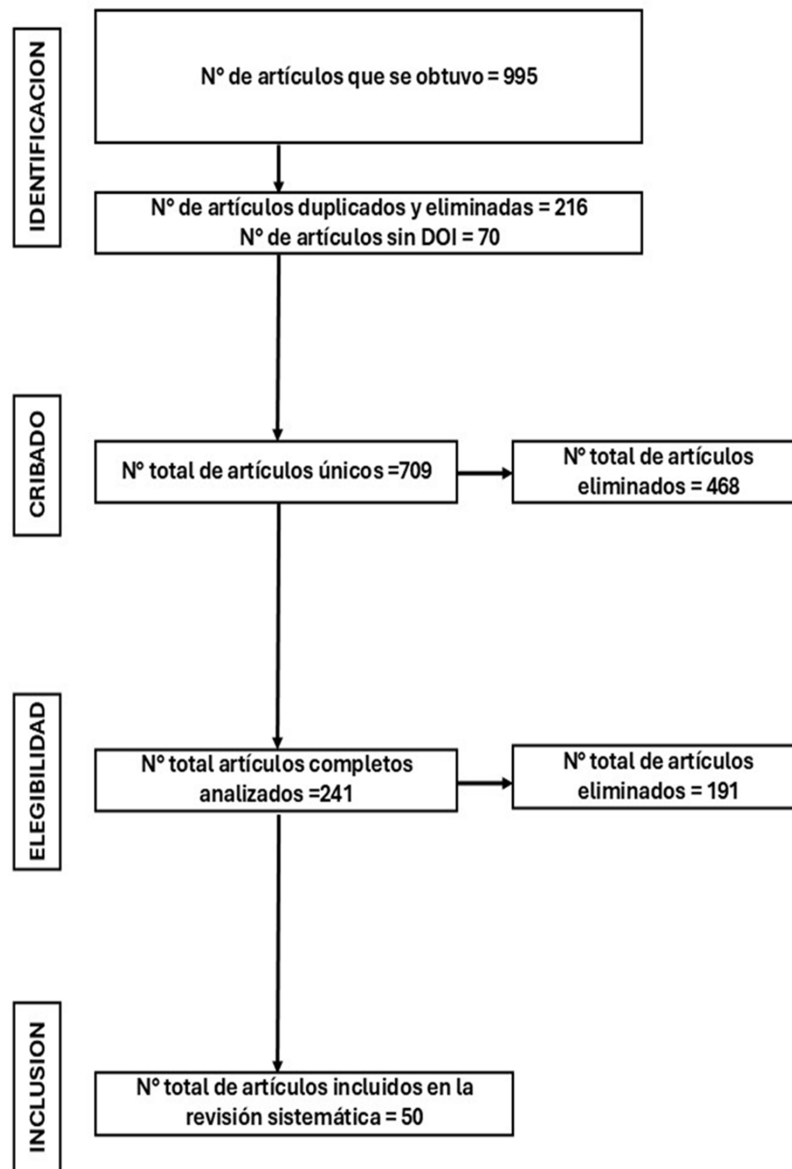
- Publicaciones ejecutadas en los últimos 10 años (2015-2024) y no de libros o manuales
- Artículos y documentos de Scopus y WoS
- La búsqueda se realizó preferentemente en la opción Advanced Search, utilizando las palabras clave Motivación Laboral, Empresas, Organizaciones, Lugar de trabajo y sus equivalentes en inglés.
- Artículos publicados en idioma inglés y español.

### Criterios de exclusión

- Artículos que no tengan relación con la motivación en el trabajo.
- Artículos que no estén alineados a los objetivos de estudio.
- Se excluyó documentos de revisión literaria.

En la siguiente Figura 1 se observa el bosquejo o flujograma de la indagación sistemática de la literatura.

Figura 1: Diagrama de flujo



## RESULTADOS

La Tabla 1 muestra el repartimiento de los estudios comprendidos según el año de publicación. Se observa un incremento progresivo en la producción científica sobre motivación laboral a partir del año 2018, alcanzando su mayor concentración en 2020 y 2023. Esta situación evidencia un creciente interés por estudiar la motivación laboral y su vínculo con el desempeño, el compromiso y otras variables organizacionales en diversos entornos de trabajo.

Este comportamiento evidencia un creciente interés académico por estudiar la motivación laboral y su relación con el desempeño, el compromiso y

otras variables organizacionales en distintos contextos laborales.

Del mismo modo, el incremento de investigaciones publicadas en los últimos años demuestra que la motivación laboral sigue siendo un tema actual y de gran importancia para las organizaciones, sobre todo ante los cambios en los entornos de trabajo y las nuevas dinámicas laborales. Por otro lado, entre 2015 y 2017 se observó una menor producción científica, lo que evidencia un desarrollo más reducido del tema durante ese periodo.

**Tabla 1: Distribución por años**

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	1	5	5	12	6	4	9	5

Fuente: *Elaboración propia*

La Tabla 2 presenta la procedencia de los estudios analizados, evidenciándose una amplia diversidad geográfica en las investigaciones sobre motivación laboral. Los resultados muestran que Irán fue el país con mayor número de publicaciones, con un total de 5 estudios, seguido de Indonesia, Polonia y Vietnam, con 4 investigaciones cada uno. Asimismo, Suecia registró 3 estudios, mientras que países como Canadá, China, Eslovaquia, Etiopía, Países Bajos y Perú presentaron 2 publicaciones respectivamente.

Estos hallazgos reflejan que el interés por estudiar la motivación laboral no se limita a una sola región, sino

que constituye una temática de relevancia internacional abordada en distintos contextos organizacionales y culturales. Además, la mayor presencia de investigaciones provenientes de países asiáticos y europeos evidencia un creciente interés académico en comprender los factores motivacionales vinculados al desempeño y bienestar de los trabajadores. Por otro lado, varios países registraron únicamente un estudio, lo que podría indicar una menor producción científica o un desarrollo aún limitado de investigaciones relacionadas con esta temática en determinados contextos nacionales.

**Tabla 2: Procedencia de estudios**

PAIS	CANTIDAD DE DOCUMENTOS
ALBANIA	1
AUSTRALIA	1
CANADA	2
CHINA	2
EEUU	1
ESLOVAQUIA	2
ETHIOPIA	2
GEORGIA	1
GHANA	1
GRECIA	1
INDIA	1
INDONESIA	4
IRAN	5
JAPON	1
LITHUANIA	1
MALTA	1
MEXICO	1
NETHERLAND	2
PERU	2
POLAND	4
ROMANIA	1
RUSIA	1
SAUD ARABIA	1
SERBIA	1
SOTH AFRICA	1
SWEDEN	3
UKRANIA	1
REINO UNIDO	1
VIETMAN	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente: *Elaboración propia*

### Características de los estudios

Los trabajos analizados correspondieron principalmente a estudios de tipo transversal (48 artículos) y, en menor proporción, a estudios longitudinales (2 artículos). Estas investigaciones fueron desarrolladas en empresas públicas y privadas, así como en diferentes organizaciones conformadas por trabajadores que desempeñan sus funciones de manera presencial.

La predominancia de estudios transversales evidencia que las investigaciones sobre motivación laboral se han centrado, principalmente, en analizar la relación entre variables en momentos específicos, permitiendo identificar asociaciones inmediatas entre la motivación y distintos factores organizacionales.

Sin embargo, este enfoque limita la comprensión de cómo evoluciona la motivación a largo plazo dentro de las organizaciones y cómo puede verse influenciada por cambios en el entorno laboral.

Asimismo, los estudios revisados muestran una tendencia consistente a relacionar la motivación laboral con variables vinculadas al desempeño organizacional, especialmente la satisfacción laboral, el liderazgo y la productividad. Esto permite comprender que la motivación no es considerada un fenómeno aislado, sino un elemento estratégico dentro de la gestión empresarial, debido a su influencia en el comportamiento, compromiso y desempeño de los trabajadores.

**Tabla 3:** Caracterización de investigaciones

Nº.	Autor/Año/Título	Revista	Relación con otra variable	Metodología	
				Tipo de estudio	Instrumento método o técnica
1	Dwivedula (2025) Why Is Generation Z Motivated at Work? A Qualitative Exploration	Global Business and Organizational Excellence	Fuerza laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
2	Siverbo (2023). Verbal rewards and public managers' autonomous motivation	Financial Accountability and Management	Recompensas verbales	Observacional - Transversal	Cuantitativo
3	Tegegne et al. (2024). Motivación laboral y factores asociados a ella entre los profesionales sanitarios del Hospital Especializado Integral de Debre Markos	Scientific Reports	Factores asociados	Observacional - Transversal	Cuantitativo
4	Giamos et al. (2023). Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions	Journal of Advances in Management Research	Entorno laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
5	Verulava et al. (2025). Work Motivation and Job Satisfaction among Primary Healthcare Workers in Georgia	Hospital Topics	Satisfacción laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
6	Kiem et al. (2024). Factors influencing employees' job motivation: A case study of small and medium logistics enterprises in Vietnam	International Journal of Innovative Research and Scientific Studies	Factores influyentes	Observacional - Transversal	Cuantitativo
7	Mahmud et al. (2023). Factores que influyen en la motivación de los trabajadores de salud sexual y reproductiva comunitarios en asentamientos urbanos de bajos ingresos en Bangladesh: un estudio cualitativo.	PLoS ONE	Factores influyentes	Observacional - Transversal	Cualitativo
8	Campos Cornejo et al. (2023). Work motivation and stress coping strategies in university professors; [Motivación laboral y estrategias de afrontamiento al estrés en docentes universitarios]	Revista de Ciencias Sociales	Afrontamiento del estrés	Observacional - Transversal	Cuantitativo
9	Salsabilla et al., (2022). Analysis of work motivation and work discipline of employee at wiyung sejahtera hospital surabaya	Indonesian Journal of Public Health	Disciplina laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
10	Quispe Gonzales et al., (2023). Labor motivation in SMEs in the construction sector, Lima; [Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima]	Revista Venezolana de Gerencia	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo

11	Banihashemi y Khalilzadeh, (2022). Evaluación de la motivación laboral de los empleados mediante el método BWM y la programación de objetivos difusos: un estudio de caso de una empresa petroquímica.	International Journal of Energy Sector Management	Factores asociados	Observacional - Transversal	Cuantitativo
12	Anxo y Ericson (2023). Senior citizens' intrinsic and extrinsic work motivation	International Journal of Manpower	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
13	Basińska (2021). Work motivation profiles and work performance in a group of corporate employees: A two-step cluster análisis	Annals of Psychology	Rendimiento laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
14	Mura et al. (2021). Employee motivation and job satisfaction in family-owned businesses	Problems and Perspectives in Management	Satisfacción laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo y Cualitativo
15	Mahmoud et al. (2021). We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations	International Journal of Manpower	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
16	Hashiguchi et al., (2020). Age-dependent influence of intrinsic and extrinsic motivations on construction worker performance	International Journal of Environmental Research and Public Health	Salud y productividad	Observacional - Transversal	Cuantitativo
17	Pancasila I.; Haryono S.; Sulisty B.A. (2020). Efectos de la motivación laboral y el liderazgo sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados: Evidencia de Indonesia	Journal of Asian Finance, Economics and Business	Liderazgo en la satisfacción laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
18	Wajda y Janus (2020). Work motivating and demotivating factors in the perspective of occupational therapists	Advances in Rehabilitation	Factores influyentes	Observacional - Transversal	Cuantitativo
19	Ren et al., (2021). Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress	Frontiers in Psychology	Comportamiento laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
20	Loumová et al. (2020). Examining differences in work motivation in the Slovak Republic: Implications for managing encouragement; [Badanie różnic w motywacji pracy w Republici Słowackiej: Implikacje dla zarządzania motywacjami]	Polish Journal of Management Studies	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
21	Renard y Snelgar (2018). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale	South African Journal of Psychology	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
22	Negussie y Oliksa (2020) Factors influence nurses' job motivation at governmental health institutions of Jimma Town, South-west Ethiopia	International Journal of Africa Nursing Sciences	Factores asociados	Observacional - Transversal	Cuantitativo
23	Kashfi et al. (2019). Relación entre la motivación laboral y el desempeño laboral de las enfermeras auxiliares en Shoush, Irán.	Journal of Health Sciences and Surveillance System	Desempeño laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
24	Pham y Nguyen (2020). The effect of motivation and hygiene factors on employees' work motivation in textile and apparel enterprises	Management Science Letters	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
25	Sheikhbardsiri et al. (2018). Motivation of the nurses in pre-hospital emergency and educational hospitals emergency in the southeast of Iran	International Journal of Health Planning and Management	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
26	Chmielewska et al. (2020). Factores de motivación que afectan la actitud laboral de los médicos y el desempeño organizacional de los hospitales públicos en Varsovia, Polonia.	BMC Health Services Research	Desempeño organizacional	Observacional - Transversal	Cuantitativo
27	Vasilenko (2019). Work motivation of staff as a factor in improving financial performance of a commercial Enterprise	Finance: Theory and Practice	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo

28	Wibisono et al. (2018). Motivación laboral y liderazgo en el desempeño de los empleados como predictores de la cultura organizacional en la comisión de radiodifusión de la provincia de las Islas Riau, Indonesia.	Management Science Letters	Liderazgo en el desempeño	Observacional - Transversal	Cuantitativo
29	Parashakti, (2018). Motivation of work and organizational culture on employees' performance	European Research Studies Journal	Cultura organizacional	Observacional - Transversal	Cuantitativo
30	Vargas Hernández y Arreola Enríquez, (2017). The motivation of collaborators in family micro companies: Cybercafé	Revista de Administración Mackenzie	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
31	Gelard y Rezaei (2016). The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration - a case study in Tehran	Asian Social Science	Satisfacción laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
32	Daneshkohan et al. (2014). Factors affecting job motivation among health workers: a study from Iran	Global journal of health science	Factores influyentes	Observacional - Transversal	Cuantitativo
33	Martha y Efstathios (2019)). Factores que influyen en la motivación en el sector público en el contexto de la teoría de la autodeterminación y la motivación en el servicio público: El caso de la Organización Helénica de Seguros Agrícolas (H.A.I.O.).	International Journal of Economics and Business Administration	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
34	Fiorini y Sammut (2024).The relationship between employee motivation and work performance in a manufacturing and retail foodservice organisation	Journal of Food-service Business Research	Rendimiento laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
35	Choi et al. (2022) What motivates employees to work in the hotel industry?: Quarantine hotel employees' perspectives	Journal of Hospitality and Tourism Management	Ninguna	Observacional - Transversal	Cualitativo
36	Bieńkowska y Ignacek-Kuźnicka (2020). Influencia de la motivación laboral de los trabajadores del conocimiento en su desempeño laboral: resultados de una investigación empírica.	Central European Business Review	Desempeño laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
37	Simona Cătălina et al. (2020). Implications of maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance	Transylv. Rev. Adm. Sci.	Rendimiento laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
38	Ganguli y Padhy (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z	NMIMS Manag. Rev.	Retención de empleados	Observacional - Transversal	Cuantitativo
39	Gallo et al. (2023). Work motivation of social workers in the context of management innovations	Mark. Manag. Innov.	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
40	(Nguyen et al. (2020). Factors Associated with Middle Managers' Work Motivation: Evidence from SMEs in Vietnam	J. Asian Financ. Econ. Bus.	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
41	Morkevičiūtė y Endriulaitienė (2023). Motivational background of work addiction: the role of perceived demanding organizational conditions	Balt. J. Manag.	Condiciones organizacionales	Observacional - Transversal	Cuantitativo
42	Forson et al. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana	Futur. Bus. J.	Desempeño laboral	Observacional - Transversal	Cuantitativo
43	Wang y Panaccio (2022). A Longitudinal Investigation of the Changes in Work Motivation and Employees' Psychological Health	Adm. Sci.	Ninguna	Observacional - longitudinal	Cuantitativo
44	Andersen (2018). Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application	SAGE Open	Liderazgo	Observacional - Transversal	Cuantitativo
45	Nientied y Toska (2019). Motivation of Knowledge Workers - the Case of Albania	Organizacija	Compromiso organizacional	Observacional - Transversal	Cuantitativo

46	Taris et al. (2020). The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment	Front. Psychol.	Satisfacion de necesidades	Observacional - logitudinal	Cuantitativo
47	Kovačević et al. (2020). Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration	Sustainability	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
48	Phan et al. (2020). Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager	Journal of Asian Finance, Economics and Business	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
49	Ju (2020). Work motivation of safety professionals: A person-centred approach	Safety Science	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo
50	Van Yperen et al. (2016) Motivación intrínseca de los trabajadores cuando las exigencias laborales son altas: El papel de la necesidad de autonomía y la oportunidad percibida para el trabajo híbrido.	Computers in Human Behavior	Ninguna	Observacional - Transversal	Cuantitativo

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo con los instrumentos empleados en los estudios revisados, se evidencia un predominio significativo de instrumentos diseñados por los propios autores, los cuales representan 33 de los 50 instrumentos analizados. Este resultado permite inferir que muchas investigaciones sobre motivación laboral prefieren adaptar o elaborar herramientas específicas según el contexto organizacional estudiado, debido a las características particulares de cada institución o población evaluada.

Asimismo, el interés de los investigadores por analizar la motivación a partir de componentes intrínsecos y extrínsecos vinculados con la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales ha propiciado el uso de 7 instrumentos basados en la Teoría de la Autodeterminación (TAD). Del mismo

modo, la Teoría de la Motivación de Herzberg estuvo presente en 6 estudios, lo que demuestra que continúa siendo un referente importante para comprender los factores motivacionales e higiénicos que influyen en el rendimiento laboral de los empleados.

Asimismo, la Teoría de las Necesidades de Maslow fue utilizada en 2 artículos, mientras que la Escala Multidimensional de Motivación Laboral apareció únicamente en 1 investigación. Finalmente, destaca nuevamente el amplio uso de instrumentos elaborados por los propios autores y validados mediante criterios estadísticos o juicio de expertos, evidenciando una tendencia hacia la contextualización de las herramientas de medición en los estudios sobre motivación laboral.

**Tabla 4:** *Instrumentos utilizados*

INTRUMENTOS	CANTIDAD
Teoría de la Autodeterminación (TAD)	7
Teoría de la Motivación de Herbert	6
Teoría de necesidades de Maslow	2
Escala Multidimensional de Motivación Laboral	1
Escala de Motivación Laboral	1
Instrumento propio del autor o autores	33
<b>Total</b>	<b>50</b>

Fuente: *Elaboración propia*

## DISCUSIÓN

El estudio permitió identificar los principales factores asociados a la motivación laboral en las empresas, publicada entre los años 2015 y 2024, con el fin de identificar los principales factores motivacionales, enfoques teóricos, intervenciones implementadas y su relación con el desempeño organizacional. Los resultados evidencian que la mayoría de los estudios analizados son de tipo transversal (48 de 50), lo que sugiere una predominancia de enfoques descriptivos en el estudio de la motivación laboral. Asimismo, como se observa en la Tabla 3, la motivación se relaciona principalmente con variables como el desempeño, la satisfacción laboral y el liderazgo.

Niveles elevados de motivación intrínseca y extrínseca favorecen la creación de un entorno laboral positivo, promoviendo condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajador y fortaleciendo su compromiso con las funciones que desempeña; sin embargo, cuando ambos tipos de motivación se presentan en niveles bajos, los empleados pueden mostrar indiferencia hacia sus responsabilidades y disminuir su involucramiento laboral (Giamos et al., 2023). Desde el enfoque psicológico, se reconoce que cada persona posee necesidades, intereses y expectativas diferentes, por lo que la motivación no puede abordarse únicamente desde una perspectiva individual. En ese sentido, las organizaciones deben fortalecer motivadores colectivos, como el cumplimiento de metas grupales, el trabajo colaborativo y la promoción de una competencia sana entre equipos, ya que estos elementos favorecen la integración y mejoran el desempeño dentro del entorno laboral. Asimismo, muchas empresas han incrementado la aplicación de políticas basadas en motivadores extrínsecos, tales como incentivos económicos, reconocimientos y recompensas, debido a que estas estrategias pueden elevar rápidamente los niveles de motivación externa y generar resultados positivos a corto plazo; sin embargo, su uso excesivo también puede ocasionar una disminución progresiva de la motivación intrínseca, creando dependencia hacia las recompensas externas. Por ello, resulta importante mantener un equilibrio entre motivadores intrínsecos y extrínsecos, alternando ambas estrategias con la finalidad de evitar relaciones laborales dependientes y promover, a largo plazo, un entorno laboral más estable, positivo y sostenible.

La satisfacción laboral comprende el grado de bienestar que experimenta el trabajador dentro de la organización y se encuentra estrechamente vinculada con la motivación laboral. En ese sentido, Verulava et al., (2025) sostienen que tanto la motivación como la satisfacción laboral son constructos complejos influenciados por factores individuales, organizacionales y sociales; sin embargo, los estudios revisados evidencian que muchas empresas

continúan priorizando los incentivos económicos como principal estrategia motivacional, reflejando una visión reducida del bienestar laboral. Esta perspectiva resulta limitada, ya que factores como el reconocimiento, el equilibrio entre la vida personal y laboral, las oportunidades de crecimiento y el sentido del trabajo generan efectos más sostenibles sobre el compromiso organizacional. En relación con ello, Dwivedula, (2025) señala que los empleados de la generación Z se conciben más motivados por prácticas laborales atrayentes y por la alineación entre sus valores personales y el trabajo que desempeñan, lo que evidencia un cambio en las prioridades motivacionales de las nuevas generaciones. Esto permite interpretar que las organizaciones que continúan basando sus estrategias únicamente en recompensas económicas podrían enfrentar mayores dificultades para mantener la satisfacción, el compromiso y la permanencia de trabajadores que priorizan el desarrollo personal, la autonomía y el significado del trabajo.

(Pancasila et al., 2020) sostienen que la motivación laboral impulsada por los líderes empresariales influye de manera positiva en las organizaciones de distintos sectores. Los hallazgos evidencian que tanto el liderazgo como la motivación laboral presentan una influencia significativa sobre la satisfacción laboral; sin embargo, el liderazgo demuestra un impacto más fuerte que la propia motivación. Este resultado permite interpretar que la percepción de motivación dentro de la organización no depende únicamente de incentivos o políticas motivacionales, sino de la manera en que el líder transmite apoyo, reconocimiento y dirección al trabajador durante el desarrollo de sus actividades. En ese sentido, el empleado suele interpretar el nivel de motivación organizacional a partir del estilo de liderazgo ejercido por sus superiores, lo que evidencia que un liderazgo deficiente puede limitar los efectos positivos de las estrategias motivacionales implementadas por la empresa.

En el sector educativo, la motivación laboral adquiere especial relevancia debido a las exigencias profesionales y emocionales propias del trabajo docente. En este contexto, Forson et al., (2021), sostienen que la autonomía favorece la innovación en el desempeño laboral; sin embargo, los estudios revisados evidencian que muchas organizaciones continúan aplicando estructuras rígidas y modelos de supervisión controladores que limitan la iniciativa y creatividad del trabajador. Esta situación refleja una contradicción entre el discurso organizacional orientado a la innovación y las prácticas laborales basadas en la desconfianza hacia los empleados. Asimismo, Nientied y Toska, (2019) destacan que los trabajadores valoran más los motivadores intrínsecos debido a que generan un compromiso más sostenible; no obstante, muchas empresas siguen priorizando incentivos económicos como principal estrategia motivacional, evidenciando una visión reducida de la motivación laboral. En efecto, la autonomía y los

motivadores intrínsecos no solo influyen en el desempeño, sino que representan elementos estratégicos para fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral a largo plazo.

## CONCLUSIONES

1. La revisión sistemática evidencia que la motivación laboral ha sido abordada desde diversos enfoques teóricos y contextos organizacionales, lo que demuestra la complejidad de esta variable dentro de las organizaciones. Aunque existen similitudes en las estructuras organizacionales, las investigaciones demuestran que las funciones laborales, el ambiente de trabajo y las características del sector organizacional influyen significativamente en la manera en que los empleados perciben la motivación.
2. La revisión sistemática evidencia que la motivación laboral ha sido abordada desde múltiples perspectivas teóricas y contextuales, lo que demuestra la complejidad del fenómeno dentro de las organizaciones. Aunque existen similitudes estructurales entre las empresas, los estudios muestran que las funciones laborales, el contexto organizacional y las características del sector condicionan significativamente la forma en que los trabajadores perciben la motivación.
3. Destaca especialmente la valoración de los motivadores intrínsecos o autónomos y su relación con variables como la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el liderazgo. En los diversos estudios revisados, esta relación es positiva, lo que demuestra la importancia de mantener este tipo de motivación en la empresa. Asimismo, se reconoce la gran responsabilidad que recae en el líder para propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo del empleado.
4. En algunos artículos se realizan comparaciones sobre la influencia de la cultura en el desarrollo de la motivación de los empleados. Los casos más interesantes son aquellos que contrastan a trabajadores orientales y occidentales, considerando que la formación y la cultura difieren significativamente entre ambos contextos geográficos. De esta manera, es posible que dichas diferencias culturales influyan en la motivación laboral, lo que evidencia que su gestión no es absoluta, sino que depende en gran medida de factores que condicionan la forma en que cada persona percibe y actúa.

5. A partir de los estudios revisados, se evidencia la importancia de que las organizaciones implementen estrategias de motivación laboral orientadas a equilibrar motivadores intrínsecos y extrínsecos. Asimismo, futuras investigaciones podrían analizar la efectividad de herramientas de gestión, como programas o manuales de motivación laboral, adaptados a las características de cada organización.

## REFERENCIAS

- Andersen, J. A. (2018). Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application. *Sage Open*, 8(2), 2158244018771732. <https://doi.org/10.1177/2158244018771732>
- Anxo, D., y Ericson, T. (2023). Senior citizens' intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Manpower*, 44(9), 216-236. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0578>
- Banihashemi, S. A., y Khalilzadeh, M. (2022). Assessing employees' job motivation using BWM method and fuzzy goal programming: A case study of a petrochemical company. *International Journal of Energy Sector Management*, 16(6), 1259-1280. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2021-0026>
- Basińska, B. A. (2021). Work Motivation Profiles and Work Performance in a Group of Corporate Employees: A Two-Step Cluster Analysis. *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 227-245. <https://doi.org/10.18290/rpsych20233-3>
- Bieńkowska, A., y Ignacek-Kuźnicka, B. (2020). Influence of Knowledge Workers Work Motivation on Their Job Performance—Results of Empirical Research. *Central European Business Review*, 8(5), 54-68. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.224>
- Campos Cornejo, L. L., Jaimes Campos, M. Á., Villavicencio Guardia, M. del C., y Sánchez-Chero. (2023). Motivación laboral y estrategias de afrontamiento al estrés en docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40468>
- Chmielewska, M., Stokwizewski, J., Filip, J., y Hermanski, T. (2020). Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*, 20(1), 701. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05573-z>
- Choi, K., Fang, M., y Khatler, A. (2022). What motivates employees to work in the hotel industry?: Quarantine hotel employees' perspectives. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 96-99. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.09.004>

- Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, K., Ghasemi, M. S., y Rezaeian, M. (2014). Factors Affecting Job Motivation among Health Workers: A Study From Iran. *Global Journal of Health Science*, 7(3), p153. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v7n3p153>
- Dwivedula, R. (2025). Why Is Generation Z Motivated at Work? A Qualitative Exploration. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 38-49. <https://doi.org/10.1002/joe.22273>
- Fiorini, L. A., y Sammut, D. (2024). The relationship between employee motivation and work performance in a manufacturing and retail foodservice organisation. *Journal of Foodservice Business Research*, 27(6), 930-950. <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2214069>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., y Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Gallo, P., Mihalcova, B., y Balogova, B. (2023). Work Motivation of Social Workers in the Context of Management Innovations. *Marketing and Management of Innovations*, 14(1), 55-63. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-05>
- Ganguli, R., y Padhy, S. C. (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z. *NMIMS Management Review*, 31(2), 145-156. <https://doi.org/10.1177/09711023231197819>
- Gelard, P., y Rezaei, S. (2016). The Relationship between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration – A Case Study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n2p165>
- Giamos, D., Shkoler, O., Tziner, A., Vasiliu, C., y Shertzer, Y. (2023). Work motivation in three-way interaction with organizational justice across four different managerial positions. *Journal of Advances in Management Research*, 20(3), 513-538. <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2022-0195>
- Hashiguchi, N., Sengoku, S., Kubota, Y., Kitahara, S., Lim, Y., y Kodama, K. (2020). Age-Dependent Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Construction Worker Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 111. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010111>
- Ju, C. (2020). Work motivation of safety professionals: A person-centred approach. *Safety Science*, 127, 104697. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104697>
- Kashfi, S. M., Moradi, A., Rakhshani, T., y Motlagh, Z. (2019). The Relationship between Job Motivation and Job Performance of auxiliary nurses, Shoush, Iran. *Journal of Health Sciences y Surveillance System*, 7(3). <https://doi.org/10.30476/jhsss.2020.84811.1043>
- Kiem, P. V., Anh, N. N., y Quynh, V. T. N. (2024). Factors influencing employees' job motivation: A case study of small and medium logistics enterprises in Vietnam. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(4), 1738-1746. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i4.3484>
- Kovačević, M., Blagojević, S., y Kuzmanović, B. (2020). Sustainability of the Motivation Policy Model for Employees in State Administration. *Sustainability*, 12(19), 7974. <https://doi.org/10.3390/su12197974>
- Loumová, V., Košíková, M., Seman, R., Schneider, A., y Matijová, M. (2020). EXAMINING DIFFERENCES IN WORK MOTIVATION IN THE SLOVAK REPUBLIC: IMPLICATIONS FOR MANAGING ENCOURAGEMENT. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 223-239. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.16>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., y Grigoriou, N. (2021). " We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mahmud, I., Siddiqua, S., Akhter, I., Sarker, M., Theobald, S., y Rashid, S. F. (2023). Factors affecting motivation of close-to-community sexual and reproductive health workers in low-income urban settlements in Bangladesh: A qualitative study. *PLOS ONE*, 18(1), e0279110. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279110>
- Martha y Efstathios. (2019). Factors Affecting Motivation in the Public Sector under the Context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The Case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.). *International Journal of Economics and Business Administration*, VII(Issue 4), 112-135. <https://doi.org/10.35808/ijeba/335>
- Morkevičiūtė, M., y Endriulaitienė, A. (2023). Motivational background of work addiction: The role of perceived demanding organizational conditions. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 190-206. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0051>
- Mura, L., Hajduova, Z., Smorada, M., y Jakubova, Z. (2021). Employee motivation and job satisfaction in family-owned businesses. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 495-507. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.40](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.40)
- Negussie, B. B., y Oliksa, G. B. (2020). Factors influence nurses' job motivation at governmental health institutions of Jimma Town, South-west Ethiopia. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100253. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100253>
- NGUYEN, H. T., NGUYEN, N. D., y TRAN, B. V. (2020). Factors Associated with Middle Managers' Work Motivation: Evidence from SMEs in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1009-1019. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO11.1009>

- Nientied, P., y Toska, M. (2019). Motivation of Knowledge Workers – the Case of Albania. *Organizacija*, 52(1), 33-44. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0004>
- PANCASILA, I., HARYONO, S., y SULISTYO, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.387>
- Parashakti, R. D. (2018). Motivation of work and organizational culture on employees' performance. *European Research Studies Journal*, 253-264. <https://doi.org/10.35808/ersj/1400>
- Pham, H. V., y Nguyen, H. T. H. (2020). The effect of motivation and hygiene factors on employees' work motivation in textile and apparel enterprises. *Management Science Letters*, 2837-2844. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.025>
- PHAN, P. T., PHAM, C. P., TRAN, N. T. Q., LE, H. T. T., NGUYEN, H. T. H., y NGUYEN, Q. L. H. T. T. (2020). Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1035-1043. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1035>
- Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., y Bringas Rios, V. Y. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 113-125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>
- Ren, F., Zhang, Q., y Wei, X. (2021). Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress. *Frontiers in Psychology*, 12, 676063. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676063>
- Renard, M., y Snelgar, R. J. (2018). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale. *South African Journal of Psychology*, 48(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/0081246317704125>
- Salsabilla, N., Puspitasari, P., Haqi, D. N., Rofiq, A., y Wulandari, R. D. (2022). ANALYSIS OF WORK MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE OF EMPLOYEE AT WIYUNG SEJAHTERA HOSPITAL SURABAYA. *The Indonesian Journal of Public Health*, 17(1), 95-105. <https://doi.org/10.20473/ijph.v17i1.2022.95-105>
- Sheikhbardsiri, H., Khademipour, G., Nekoei-Moghadam, M., y Aminizadeh, M. (2018). Motivation of the nurses in pre-hospital emergency and educational hospitals emergency in the southeast of Iran. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(1), 255-264. <https://doi.org/10.1002/hpm.2455>
- Simona Cătălina, Ștefana, Popa, Ștefan C., y Cătălina Florentina, C. (2020). Implications of Maslow's Hierarchy of Needs Theory on Healthcare Employees' Performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (59 E), 124-143. <https://doi.org/10.24193/tras.59E.7>
- Siverbo, S. (2023). Verbal rewards and public managers' autonomous motivation. *Financial Accountability y Management*, 39(3), 534-553. <https://doi.org/10.1111/faam.12362>
- Taris, T. W., Van Beek, I., y Schaufeli, W. B. (2020). The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1419. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01419>
- Tegegne, E., Deml, Y. A., Yirdaw, G., y Bewket, Y. (2024). Work motivation and factors associated with it among health professionals in Debre Markos Comprehensive Specialized Hospital. *Scientific Reports*, 14(1), 2381. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52409-5>
- Van Yperen, N. W., Wörtler, B., y De Jonge, K. M. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.068>
- Vargas-Hernández, J. G., y Arreola-Enríquez, J. A. (2017). THE MOTIVATION OF COLLABORATORS IN FAMILY MICRO COMPANIES: CYBERCAFÉ. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(6), 149-176. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p149-176>
- Vasilenko, O. A. (2019). Work Motivation of Staff as a Factor in Improving Financial Performance of a Commercial Enterprise. *Finance: Theory and Practice*, 23(3), 64-81. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2019-23-3-64-81>
- Verulava, T., Barkalaia, T., y Chiladze, G. (2025). Work Motivation and Job Satisfaction among Primary Healthcare Workers in Georgia. *Hospital Topics*, 103(3), 205-213. <https://doi.org/10.1080/00185868.2024.2383909>
- Wajda, A., y Janus, E. (2020). Work motivating and demotivating factors in the perspective of occupational therapists. *Advances in Rehabilitation*, 34(3), 29-36. <https://doi.org/10.5114/areh.2020.98642>
- Wang, Z., y Panaccio, A. (2022). A Longitudinal Investigation of the Changes in Work Motivation and Employees' Psychological Health. *Administrative Sciences*, 12(4), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci12040193>

Wibisono, C., Nurhatsiyah, N., y Gustiawan, F. (2018). Work motivation and leadership on the performance of employees as predictors of organizational culture in broadcasting commission of FIAU islands province, Indonesia. *Management Science Letters*, 247-258. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.4.026>

**Correspondencia:**

Julio Cesar Lemos Agüero (Autor principal)

**correo:** 51LE122460864@campus.economicas.uba.ar ✉

**Conflicto de intereses:**

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

**Fuentes de Financiamiento:**

La investigación no recibió financiamiento externo; fue desarrollada con recursos propios del autor.

**Contribución de los autores**

El autor fue responsable de la conceptualización, diseño metodológico, recolección de información, análisis de datos, redacción y revisión final del manuscrito.