

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar por el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Natalie Milagros Olcese Caballero

20171089

Maria Paula Milagros Villacorta Aizcorbe

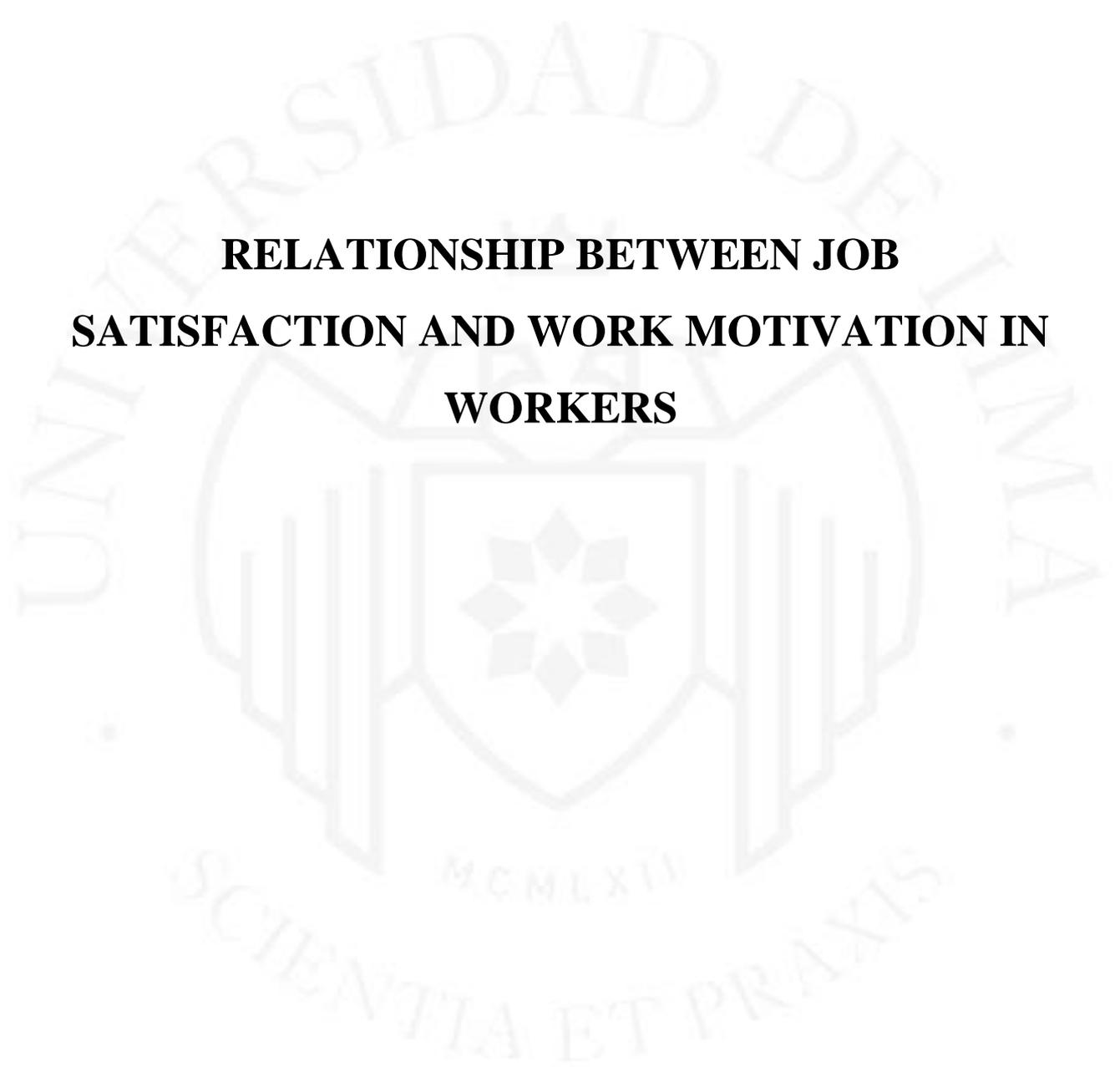
20171695

Asesor

Jorge Luis Linares Weilg

Lima – Perú

Marzo 2024



**RELATIONSHIP BETWEEN JOB
SATISFACTION AND WORK MOTIVATION IN
WORKERS**

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	1
Material y método.....	4
Criterios de inclusión y exclusión.....	4
Criterios de inclusión.....	4
Criterios de exclusión.....	4
Estrategia de búsqueda.....	4
Proceso de selección.....	4
Resultados.....	5
Discusión.....	17
Conclusiones.....	18
Referencias.....	¡Error!
Marcador no definido.	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos Teóricos de las investigaciones.....	6
Tabla 2 Confiabilidad de los instrumentos.....	7



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo del proceso de selección de los artículos para el análisis.....	5
--	---



Relación entre la satisfacción laboral y motivación laboral en trabajadores

Natalie Olcese Caballero 1, María Paula Villacorta Aizcorbe 2

20171089@aloe.ulima.edu.pe¹, 20171695@aloe.ulima.edu.pe¹

Universidad de Lima

Resumen: El éxito organizacional depende de la fuerza laboral y su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos. Para ello, es fundamental que los colaboradores se encuentren satisfechos con su trabajo. La motivación laboral es una de las variables que más se relaciona con la satisfacción laboral, pues de los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos depende que el colaborador alcance un óptimo nivel de satisfacción laboral. El objetivo de la presente revisión aplicada fue identificar la relación entre la satisfacción laboral y la motivación laboral en los trabajadores. Se utilizaron 4 bases de datos, identificando criterios de inclusión y exclusión, a partir de lo cual se seleccionaron 10 artículos. Los resultados revelan correlaciones significativas entre la satisfacción y la motivación laboral. La discusión se realiza en base a los hallazgos principales y secundarios, donde, a través del análisis multivariado, se encontró una relación con la intención de rotación y el estilo de liderazgo empleado. Además, se comparten intervenciones pertinentes en el campo de la psicología. Se concluye que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la motivación laboral.

Palabras clave: satisfacción laboral, motivación laboral, trabajadores

Abstract: Organizational success depends on the workforce and its ability to achieve established objectives. To achieve this, it is essential that employees are satisfied with their work. Work motivation is one of the variables that is most related to job satisfaction, since the employee's ability to achieve an optimal level of job satisfaction depends on the extrinsic and intrinsic motivational factors. The objective of the present applied review was to identify the relationship between job satisfaction and work motivation in workers. Four databases were used, identifying inclusion and exclusion criteria, from which 10 articles were selected. The results reveal significant correlations between satisfaction and work motivation. The discussion is carried out based on the main and secondary findings, where, through multivariate analysis, a relationship was found with turnover intention and the leadership style used. Additionally, relevant interventions in the field of psychology are shared. It is concluded that there is a positive compensation between job satisfaction and work motivation.

Keywords: job satisfaction, work motivation, workers

Introducción

La fuerza laboral es el factor más importante de una organización, ya que de los colaboradores depende que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y, por ende, alcanzar el éxito organizacional. Líderes de diversas organizaciones hoy en día afirman que, para que lo mencionado sea factible, la clave consiste en que los colaboradores cuenten con un buen nivel de satisfacción laboral (Valor-Segura et al., 2020).

Según el estudio realizado por Dorendahl et al. (2020), mejores niveles de satisfacción laboral conllevan a mejorar la eficiencia, la productividad, el desempeño y las relaciones entre los colaboradores. Además, elevados niveles de satisfacción laboral conllevan a reducir el agotamiento, la intención de rotación y el ausentismo.

Lo mencionado es avalado por numerosos estudios, como el realizado por Zhang et al. (2022), el cual relaciona a la satisfacción laboral con la intención de rotación. En este estudio, se encontró que hay una correlación negativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. Además, se halló que la satisfacción laboral es una variable mediadora entre el agotamiento y la intención de rotación. Por ello, resulta fundamental estudiar y entender cómo aumentar y mantener altos

niveles de satisfacción laboral en los colaboradores.

La motivación laboral es una de las variables que más se relaciona con la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se alcanza producto de factores extrínsecos e intrínsecos que aumentan la motivación de los colaboradores. Dentro de ellos, los que más influyen la satisfacción laboral son el salario, la autonomía, el liderazgo, políticas y prácticas organizacionales, relaciones interpersonales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, seguridad laboral, el contenido del trabajo, condiciones laborales, entre otros (Mo & Morris, 2024). Lo mencionado es avalado por la Organización Internacional del Trabajo (2021), que indica que los atributos que más impactan para alcanzar un óptimo nivel de satisfacción laboral son la remuneración, condiciones seguras y el clima laboral, seguidos por las oportunidades de desarrollo y oportunidades de capacitación. Por ello, resulta fundamental propiciar condiciones motivantes, tanto extrínsecas como intrínsecas, que contribuyan a incrementar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores y en consecuencia, logren conducir a sus organizaciones a alcanzar los objetivos planteados.

Shi et al. (2023), realizaron un estudio en el cual encontraron que únicamente el 48.4% de los colaboradores se encontraba satisfecho con su trabajo. Este porcentaje se consideró extremadamente bajo, ya que la meta consistía en llegar a un 80%. Los factores que los trabajadores puntuaron como más altos en términos de satisfacción laboral fueron las relaciones interpersonales, la cultura organizacional, el contenido de su trabajo y el reconocimiento. El salario fue el factor por el que los colaboradores puntuaron bajos niveles de satisfacción laboral. De igual manera, el mismo estudio halló que la satisfacción laboral del personal se correlaciona con la intención de rotación. El estudio concluye que, para mejorar los niveles de satisfacción laboral en la fuerza laboral, las organizaciones deberían propiciar ambos tipos de factores motivantes: evaluar de forma continua las remuneraciones, implementar políticas de incentivos, pero también, cuidar la carga laboral de los colaboradores y respetar sus horarios. Finalmente, el estudio concluye que, cuando los trabajadores están más motivados con su trabajo, la satisfacción laboral aumenta.

Los presentes hallazgos son en parte similares a los hallados por Borrego et al. (2022), quienes encontraron que, el acceso a oportunidades de desarrollo, de soporte y de recursos, hacen que los colaboradores sientan que su trabajo tiene un propósito, lo cual aumenta su motivación intrínseca y se refleja en sus niveles de satisfacción laboral. Además, este aumento en los niveles de motivación intrínseca trae como consecuencia a su vez una mejora en su productividad y en la calidad de su trabajo. Por último, el estudio enfatiza la importancia de cuidar la satisfacción laboral en los colaboradores, puesto que esta se asocia con el éxito organizacional, con la calidad de vida laboral de los trabajadores al reducir los niveles de agotamiento y sobre todo, con la intención de rotación.

Un colaborador que no se encuentra satisfecho, incurrirá en comportamientos laborales negativos como ausentismo, renuncias, disminución de la productividad y se sentirá menos comprometido con los objetivos de la organización (García-Cabrera et al., 2023). Asimismo, la insatisfacción laboral podría conllevar mayores costos para las organizaciones. Esto se traduce en mayores costos en procesos de selección dada la rotación del personal, costos en entrenamiento y capacitación a nuevos colaboradores, etc. Adicionalmente, el impacto que tiene la insatisfacción laboral en el rendimiento del colaborador disminuye la capacidad competitiva de la organización en el mercado. Finalmente, la marca empleadora de la empresa se verá afectada, esto

debido a que, a los colaboradores no sentirse satisfechos, no recomendarán a otros individuos o se convertirán en detractores de su propia organización (Zhang et al., 2022).

Expuestos los riesgos de tener colaboradores desmotivados e insatisfechos en el trabajo, las empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia el estudio de estas variables a fin de sostener el desempeño, compromiso y retención del mejor talento (Xie et al., 2021).

A nivel económico, la insatisfacción laboral conllevaría a mayores riesgos de intención de rotación, definida como la actitud consciente y deliberada de un colaborador de abandonar su organización. Este tipo de rotación es incompatible con la maximización de beneficios a largo plazo, aspecto que más buscan las empresas. En países como el Reino Unido y Estados Unidos, el costo de reemplazar a un colaborador con un sueldo de \$27,000 anuales es de aproximadamente \$12,000, costo que se incrementa en gran medida si se tratase de un colaborador en un puesto de mayor jerarquía. Específicamente en Estados Unidos, el costo de reemplazar únicamente al 27% de su fuerza laboral costaría 617 billones de dólares (Mo & Morris, 2024).

Por ello, resulta fundamental conocer cuáles son los factores implicados en la satisfacción laboral, para así poder ayudar a las organizaciones a estructurar en consecuencia planes de acción para fomentarla y reducir al máximo las consecuencias ligadas a la falta de satisfacción laboral o insatisfacción laboral. Por otro lado, se considera relevante analizar cuáles son las mencionadas condiciones motivantes que, aumentando su presencia en el ámbito organizacional, puedan garantizar aumentar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto complejo y multifacético, el cual se entiende como una construcción mental que parte del conjunto de sentimientos y creencias que tienen las personas sobre sus trabajos actuales, cabe resaltar que esta puede ser una combinación de sentimientos positivos y negativos que afectan las actividades laborales (Demirkol, 2020). También, es definida como el conjunto de actitudes, juicios y sentimientos positivos hacia una tarea. Está estrechamente relacionada con la satisfacción de la vida personal por lo que generalmente tiene un impacto directo en la salud mental, física y social de los colaboradores (Sonnenschein et al., 2022).

Esta variable no es estática, es flexible y está influenciada por múltiples factores intrínsecos y extrínsecos que incrementan la motivación en los colaboradores, esto conduce a una mejoría en la eficiencia, productividad y relaciones con los empleados, reduciendo las intenciones de rotación, agotamiento y ausentismo (Mo & Morris, 2024).

Maslow afirma que la satisfacción de necesidades extrínsecas como las condiciones laborales, el salario, políticas y administración de la empresa, beneficios, la supervisión, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento, la seguridad laboral y relaciones interpersonales representan una pauta para el bienestar y el desempeño para el colaborador más no para la motivación (Issone et al., 2021).

Según la teoría bifactorial de Herzberg, se explica cómo los factores extrínsecos o de higiene (por ejemplo, condiciones laborales, seguridad laboral, etc) y factores intrínsecos o motivadores (por ejemplo, características de la tarea, retos, etc) permiten alcanzar la satisfacción de los colaboradores. El autor atribuye que el factor clave para alcanzar un nivel óptimo de motivación sucede a través de factores intrínsecos como las características de la tarea y desarrollo profesional, los cuáles otorgan sensación de autonomía y competencia a los colaboradores (Meyer et al., 2022). Por tanto, los factores de higiene son de mantenimiento, son capaces de prevenir la insatisfacción laboral pero no pueden garantizar un estado de motivación (Jiang et al., 2023).

La autonomía, se refiere a un sentido de iniciativa durante la ejecución de una actividad específica; la competencia, guarda relación con el sentimiento de éxito y crecimiento, la cual se satisface en entornos estructurados que ofrecen desafíos, retroalimentación positiva y oportunidades de crecimiento (Deci & Ryan, 2020).

Motivación Laboral

La motivación es definida como una fuerza o impulso, una razón o propósito o estímulo que dirige la conducta del ser humano hacia el cumplimiento de un determinado objetivo (Meyer et al., 2022).

En el ámbito organizacional, el estudio de la motivación surge a partir de la necesidad de encontrar un patrón para estandarizar los estímulos que impulsan la conducta laboral hacia la eficiencia y productividad de los colaboradores (Liu et al., 2022). Esta se basa en la satisfacción de tres

necesidades básicas: autonomía o sensación de tomar propias decisiones; competencia o sensación de sentirse capaz de lograr metas propias y afinidad o sentimiento de pertenencia (Van Tuin et al., 2020).

En ese sentido, la teoría de la autodeterminación (TAD), viene siendo utilizada para explicar la motivación desde un eje multidimensional, hace énfasis en un modelo de satisfacción de necesidades psicológicas intrínsecas y extrínsecas del individuo (Van den Broeck et al., 2021). La TAD, considera el contexto social un agente influyente sobre la motivación de los colaboradores, dado que enfatiza en la importancia de satisfacer las necesidades intrínsecas a través de la confianza en las propias capacidades y destrezas, ya que es el único canal para el cumplimiento de las necesidades psicológicas básicas, sólo así el colaborador encontrará el sentido de pertenencia y propósito con su puesto (Deci & Ryan, 2020).

La motivación intrínseca se representa mediante la realización de actividades producto del interés y disfrute del individuo, permiten alcanzar el desarrollo personal, crecimiento y la inclusión en el entorno laboral, estas no dependen de incentivos y/o factores externos, algunas de ellas son: autonomía, competencia, sentido de pertenencia y la satisfacción de necesidades (Haque & Khan, 2023).

La motivación extrínseca se relaciona con el logro de resultados a fin de conseguir recompensas o incentivos, es decir, se ejecutan acciones a fin de obtener reconocimiento, bonificaciones o recompensas que permiten demostrar competencia entre el resto de los individuos (Meyer et al., 2022).

Factores como la autodeterminación, el estilo de motivación interpersonal y la adecuación del colaborador a la cultura organizacional son esenciales para alcanzar la satisfacción laboral. Esto se debe a que existe una auténtica coincidencia cultural con la empresa, y se trabaja con convicción y propósito. El colaborador logra identificar y alinearse con los valores compartidos con la organización (Xiao et al., 2023).

Es fundamental reconocer que, aunque la satisfacción de las necesidades extrínsecas constituye un punto de partida para el bienestar del colaborador, no garantiza por sí misma un estado de motivación. Por lo tanto, resulta relevante analizar la motivación a través de la teoría de la autodeterminación para identificar qué aspectos de la satisfacción ejercen un impacto significativo sobre esta variable (Sawang et al., 2020).

En base a lo mencionado, la presente investigación responde a la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la motivación laboral en trabajadores? En este sentido, el objetivo principal del estudio consiste en analizar la relación entre la satisfacción y motivación laboral a través de una revisión aplicada de la literatura existente.

Material y método

La búsqueda de artículos se realizó bajo los lineamientos de investigación de la Guía PRISMA (Page et al., 2021).

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

Para la revisión aplicada fueron considerados los estudios que cumplieran los siguientes criterios de inclusión: a) enfoque cuantitativo, b) diseño no experimental, c) que especifiquen el número de participantes, d) que evalúen la relación entre la satisfacción laboral y la motivación laboral, midiendo al menos uno de los factores de ambas variables, e) en idioma español o inglés, f) que hayan sido realizados entre los años 2004 y 2024 y g) que se encuentren en revistas indexadas de psicología.

Criterios de exclusión

Además de cumplir con los criterios de inclusión mencionados, se excluyeron los trabajos que contaban con las siguientes características: a) investigaciones cualitativas, b) trabajos en formato de resumen, libros o tesis y c) estudios que no presenten datos concluyentes.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda de artículos se desarrolló durante enero y febrero del 2024, utilizando las bases de datos Scopus, Scielo, ProQuest y Web of Science. Para ello, se emplearon combinaciones de palabras y operadores booleanos. La ecuación de búsqueda final fue la siguiente: ("work motivation" OR "employee motivation") AND ("employee satisfaction" OR "work satisfaction" OR "job satisfaction").

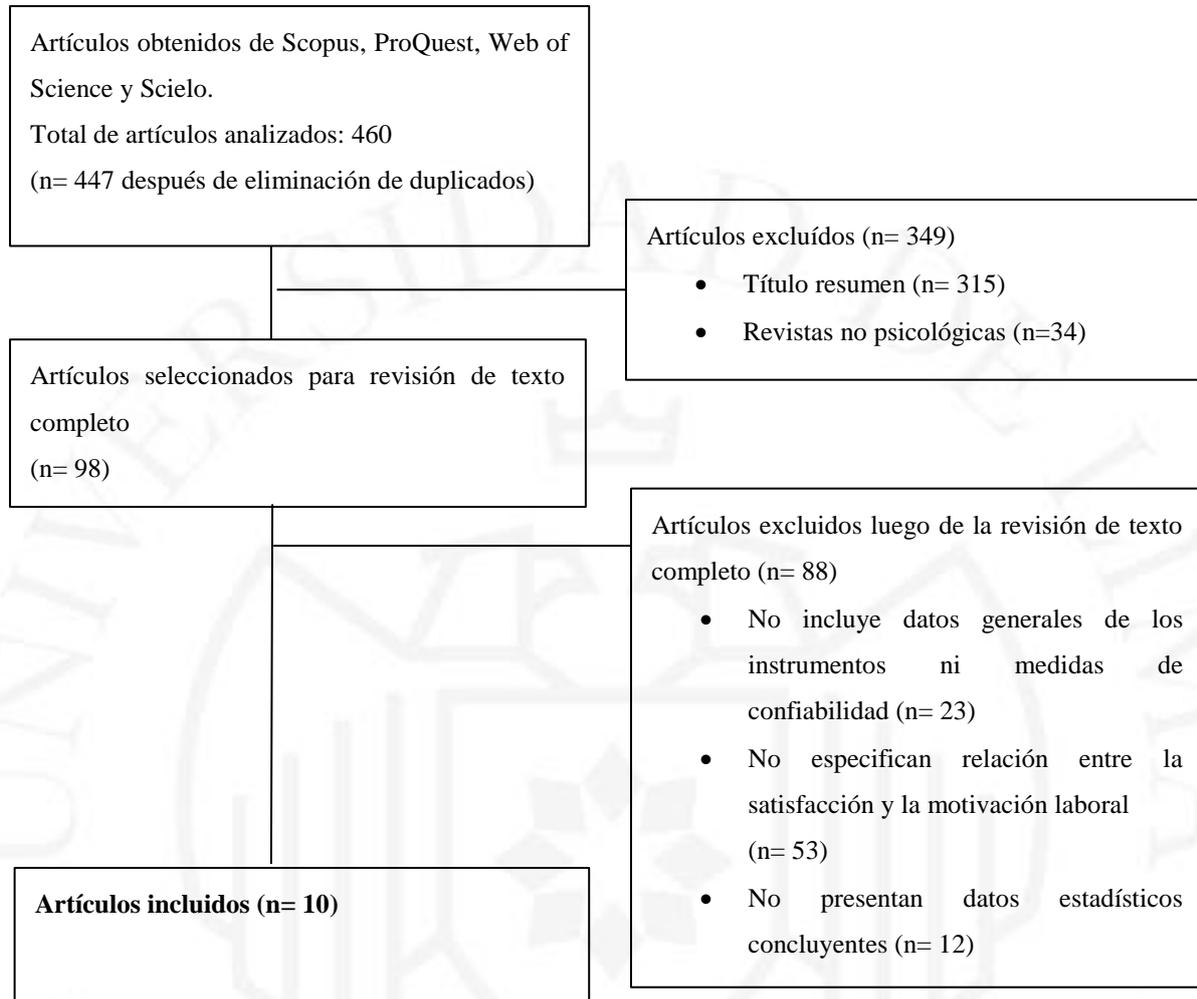
Proceso de selección

En cada una de las bases de datos, se utilizó el filtro de años, con la finalidad de incluir investigaciones realizadas entre el 2004 y el 2024. El flujograma de selección de artículos describe el proceso de búsqueda iniciado con la recopilación de 460 artículos de bases de datos académicas Scopus, ProQuest, Web of Science y Scielo. Después de eliminar los duplicados, se contaron 447 artículos, de los cuales 315 fueron excluidos por título resumen y 34 por no cumplir con el criterio de ser revistas psicológicas. De los 98 artículos restantes, se excluyen 23 artículos que no incluyen datos generales ni las medidas de confiabilidad en los instrumentos de medición, se excluyen también 53 artículos que no especifican la relación entre la satisfacción y la motivación laboral y no se consideran 12 artículos que no presentan datos estadísticos concluyentes. El riguroso proceso de selección culminó con 10 artículos que se consideraron adecuados y fueron incluidos para el análisis y discusión en la revisión de literatura.

A continuación, se describe el proceso de selección de los artículos utilizados a través del flujograma mostrado en la Figura 1.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de los artículos para el análisis



Resultados

El análisis de los 10 estudios seleccionados se presenta en 2 tablas. En la Tabla 1 se presentan los datos generales de cada investigación, incluyendo:

autores, año, título del artículo y modelos teóricos para cada variable. Posteriormente, en la Tabla 2 se observan los instrumentos empleados para medir cada variable, así como las medidas de confiabilidad que justifican su uso.

Tabla 1*Modelos teóricos de las investigaciones*

Autor y año	Título	Modelo Teórico Satisfacción Laboral	Modelo Teórico Motivación Laboral
Mafini & Dlodlo (2014)	The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organtheorisation	Satisfacción laboral según Locke	Teoría Bifactorial de Herzberg
Sinniah et al. (2022)	Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis	Satisfacción laboral según Mojolou et al. y Pham-Thai et al.	Teoría Bifactorial de Herzberg y teoría Sociocognitiva de Bandura
Akosile & Ekemen (2022)	The Impact of Core Self-Evaluations on Job Satisfaction and Turnover Intention among Higher Education Academic Staff: Mediating Roles of Intrinsic and Extrinsic Motivation	Satisfacción laboral según Mardanov	Teoría de la Autodeterminación de Ryan & Deci
Pomaranik & Kludacz-Alessandri (2023)	Talent management and job satisfaction of medical personnel in Polish healthcare entities	Satisfacción laboral según Locke	Motivación laboral según Paais y Pattiruhu
Roos & Van Eeden (2008)	The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture	Satisfacción laboral según Arnold y Feldman	Motivación laboral según Schultz y Schultz
Demirkol & Nalla (2018)	Enhancing Motivation and Job Satisfaction of Police Officers: A Test of High Performance Cycle Theory	Teoría del ciclo de alto rendimiento de Locke y Latham	Teoría del ciclo de alto rendimiento de Locke y Latham
De Sousa et al. (2018)	Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction	Modelo multidimensional de la Satisfacción Laboral de Hulin y Judge	Modelo de los tres componentes de Robbins and Coulter
Jackson et al. (2022)	Servant leadership and employee attitudes within a South African state-owned enterprise: Mediation by employee motivation	Satisfacción laboral según Weiss, Dawis, England & Lofquist	Teoría de la Autodeterminación de Ryan & Deci
Wiradendi et al. (2022)	Impact of Toxic Leadership on Employee Performance	Modelo teórico de Paltu y Brouwers	Modelo teórico de Indradevi
Jing et al. (2023)	Examining Medical Staff Well-Being through the Application and Extension of the Job Demands-Resources Model: A Cross-Sectional Study	<i>Job Demands Resources Model</i> de Bakker y Demerouti	<i>Job Demands Resources Model</i> de Bakker y Demerouti

Tabla 2

Confiabilidad de los instrumentos

Autor	Variables	Instrumentos	Confiabilidad
Mafini & Dlodlo (2014)	Motivación extrínseca Satisfacción laboral Satisfacción de vida	Cuestionario elaborado específicamente para esta investigación adaptado del Minnesota Satisfaction Questionnaire de Spector y de las escalas de factores de la motivación extrínseca de Buitendach and De Witte, Feldt, Kinnunen & Maunao y Smith, Kendall & Hulin	$\alpha = 0.85$
Sinniah et al. (2022)	Motivación extrínseca Motivación intrínseca Satisfacción laboral Desempeño laboral Autoeficacia	Cuestionario elaborado específicamente para esta investigación adaptado de las escalas de motivación de Chiang and Jang, Munyengabe et al., Al-Ashqar y Johari et al. y de la escala de satisfacción laboral de Munyengabe et al.	$\alpha = 0.70$
Akosile & Ekemen (2022)	<i>Core Self Evaluations</i>	Escala CSE	$\alpha = 0.75$
	Motivación intrínseca	Escala de motivación intrínseca	$\alpha = 0.89$
	Motivación extrínseca	Escala de motivación extrínseca	$\alpha = 0.84$
	Satisfacción laboral	Escala de satisfacción laboral	$\alpha = 0.70$
Pomaranik & Kludacz-Alessandri (2023)	Intención de rotación	Instrumento adaptado de medición de intención de rotación	$\alpha = 0.89$
	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	$\alpha = 0.71$
	Desarrollo profesional	Desarrollo profesional	$\alpha = 0.83$
	Motivación laboral	Motivación laboral	$\alpha = 0.78$
	<i>Employee appraisal</i>	<i>Employee appraisal</i>	$\alpha = 0.87$
Roos & Van Eeden (2008)	Cultura organizacional	Cultura organizacional	$\alpha = 0.78$
	Motivación laboral	Cuestionario de Motivación laboral	$\alpha = 0.54 - 0.85$
	Satisfacción laboral	Cuestionario de experiencia de circunstancias laborales y de vida	$\alpha = 0.74 - 0.88$
Demirkol & Nalla (2018)	Cultura corporativa	Cuestionario de cultura corporativa	$\alpha = 0.45 - 0.85$
	Satisfacción laboral	Cuestionario de Satisfacción laboral	$\alpha = 0.64$
	Motivación laboral	Cuestionario de Motivación laboral	$\alpha = 0.67$
Demirkol & Nalla (2018)	Recompensas	Cuestionario de Recompensas	$\alpha = 0.84$
	Complejidad de las metas	Cuestionario de Dificultad de las metas	$\alpha = 0.67$
	Especificidad de las metas	Cuestionario de Especificidad de las metas	$\alpha = 0.71$
	Autoeficacia	Cuestionario Autoeficacia	$\alpha = 0.67$
	Compromiso con las metas	Cuestionario de Compromiso con las metas	$\alpha = 0.70$
Retroalimentación	Cuestionario de Retroalimentación	$\alpha = 0.69$	

De Sousa et al. (2018)	Motivación Laboral Satisfacción Laboral Retención Laboral	Inventario de Preferencia Laboral Encuesta de Satisfacción Laboral Cuestionario de Retención de Empleados	$\alpha = 0.78$ $\alpha = 0.82$ $\alpha = 0.75$
Jackson et al. (2022)	Liderazgo de servicio Motivación laboral Satisfacción laboral Compromiso organizacional afectivo	Escala de Liderazgo de Servicio Ejecutivo (ESLS) Escala de Motivación Extrínseca e Intrínseca del Trabajo (WEIM) Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) Escala de compromiso afectivo (ACS)	$\alpha = 0.98$ $\alpha = 0.81 - 0.91$ $\alpha = 0.80 - 0.90$ $\alpha = 0.90$
Wiradendi et al. (2022)	Liderazgo Satisfacción laboral Motivación laboral Desempeño laboral	Cuestionario elaborado específicamente para esta investigación adaptado de <i>Toxic Leadership Scale</i> de .Schmidt, Encuesta de Motivación Laboral aplicada en empresas farmacéuticas de Nigeria, Encuesta de satisfacción laboral en colaboradores de Uganda y Encuesta de desempeño laboral en colaboradores en Malasia.	$\alpha > 0.70$
Jing et al. (2023)	Agotamiento emocional <i>Burnout</i> Motivación laboral Enfoque regulatorio Interacción paciente-profesional Seguridad psicológica Satisfacción laboral.	Encuesta de <i>Burnout</i> Escala de motivación en el trabajo Cuestionario de enfoque regulatorio Cuestionario de interacción paciente-profesional Escala de Seguridad Psicológica Cuestionario de Satisfacción de Minnesota	$\alpha > 0.63$ $\alpha > 0.66$ $\alpha > 0.67$ $\alpha > 0.68$ $\alpha > 0.69$ $\alpha > 0.70$

Nota. HPCT = High Performance Cycle Test; JSS = Job Satisfaction Scale

A continuación, se presenta el análisis y los hallazgos secundarios de las investigaciones seleccionadas:

Mafini & Dlodlo (2014) estudiaron la motivación extrínseca y la satisfacción laboral en colaboradores de un departamento de gobierno en Sudáfrica. El estudio afirma que el sector público sudafricano se ha caracterizado por su ineficiencia e ineficacia, brindando servicios de baja calidad, contrario al sector privado. Lo mencionado es atribuido a los factores a los que se enfrentan los colaboradores del sector público, los cuales influyen en su falta de motivación y satisfacción laboral. Por ello, el estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación extrínseca, satisfacción laboral y satisfacción de vida en colaboradores de una organización pública. El estudio fue de enfoque cuantitativo, con una muestra de 246 colaboradores de un departamento de gobierno en Sudáfrica, a quienes se les distribuyó un cuestionario de 4 secciones, donde cada sección (a excepción de la primera, la cual recolectaba atributos demográficos de los participantes) medía una de las variables. El estudio encontró que los 5 factores de la motivación extrínseca: remuneración, calidad de vida laboral, trabajo en equipo, mejoras en la promoción y supervisión estuvieron positiva y significativamente correlacionados a la satisfacción laboral ($p < 0.01$). En conclusión, el estudio afirma que los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores aumentan cuando su remuneración aumenta; el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores aumenta y depende de su calidad de vida laboral, incluyendo el ambiente físico de trabajo, apoyo psicológico y balance vida laboral vida personal; la satisfacción laboral aumenta y es dependiente de la calidad de la supervisión recibida y la satisfacción laboral de los colaboradores depende del trabajo en equipo, factor que los empodera, los ayuda a potenciar su autonomía y reduce sus niveles de estrés, conllevando a mayores niveles de satisfacción laboral. En otras palabras, la motivación extrínseca predice y conlleva a la satisfacción laboral.

Sinniah et al. (2022) estudiaron la motivación y satisfacción laboral en académicos del sector de educación superior. Los autores mencionan que la competencia en el sector educativo ha aumentado, obligando a los profesores a participar en múltiples tareas que van más allá de enseñar, como por ejemplo, investigación, publicaciones, consultoría y servicio comunitario. Esta naturaleza exigente del mundo académico genera una carga de trabajo excesiva y altos niveles de estrés en los profesores, lo cual afecta sus niveles de motivación y satisfacción laboral. Por ello, el estudio tuvo como objetivo demostrar los efectos de los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño laboral entre los académicos de educación superior. El

estudio fue cuantitativo, con una muestra de 343 profesores de universidades privadas en Malasia, a quienes se les distribuyó un cuestionario que medía todas las variables. El estudio halló que los 3 factores evaluados de la motivación extrínseca: remuneración, promoción y evaluación del desempeño y 2 de los 3 factores evaluados de la motivación intrínseca: ambiente laboral y código de conducta estuvieron positiva y significativamente correlacionados a la satisfacción laboral ($p < 0.01$). En cuanto al factor autonomía, se encontró una relación positiva pero no significativa. El estudio concluye que el aumento en la satisfacción laboral depende del aumento o mejoras en la remuneración, promoción, evaluación del desempeño, ambiente laboral y código de conducta. Además, resaltan que el estudio contribuye a comprobar la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual afirma que los factores motivacionales extrínsecos o de higiene, complementados por los factores motivacionales o intrínsecos, contribuyen a mejorar los niveles de satisfacción laboral.

Akosile & Ekemen (2022) mencionan que la satisfacción laboral y la intención de rotación entre el personal académico es un desafío en las instituciones de educación superior. Esto debido a que la educación superior es un sistema complejo, el cual conlleva a los profesores a desarrollar constantemente nuevas estrategias de enseñanza, de aprendizaje, de investigación, entre otros. Para que lo mencionado sea posible, es importante comprender qué motiva a la fuerza laboral académica. Por esta razón, los autores consideran fundamental comprender los factores que pueden contribuir a disminuir la intención de rotación y aumentar la satisfacción laboral. El estudio tuvo como objetivo investigar la conexión entre las autoevaluaciones centrales, la satisfacción laboral y la intención de rotación utilizando la teoría de la autodeterminación para investigar el papel mediador de la motivación intrínseca y extrínseca. El estudio fue de enfoque cuantitativo, con una muestra de 305 profesores de educación superior en Nigeria. En el mismo, se encontró una correlación positiva y significativa entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral ($p < 0.05$). Sin embargo, la correlación entre la motivación extrínseca y la satisfacción laboral no fue significativa ($p < 0.36$). Además, se encontró una relación negativa significativa entre la motivación intrínseca y la intención de rotación ($p < 0.001$) y la motivación extrínseca y la intención de rotación ($p < 0.05$). Se concluye que la motivación intrínseca conlleva al colaborador a desempeñar sus labores con completa disposición y en consecuencia, sus niveles de satisfacción laboral aumentan.

Pomaranik & Kludacz-Alessandri (2023) estudiaron la satisfacción laboral y las prácticas de gestión del talento, dentro de ellas la motivación

laboral, del personal médico en Polonia. Una de las razones principales de la crisis del sistema sanitario polaco es la limitada disponibilidad de personal médico. Al mismo tiempo, un porcentaje cada vez mayor de personal médico es de edad avanzada, siendo la oferta de médicos y enfermeras jóvenes insuficiente. Lo mencionado, entre otros factores, se debería a la calidad de las prácticas de gestión del talento, las cuales estarían influyendo en los bajos niveles de satisfacción laboral. Por ello, el estudio tuvo como objetivo evaluar la calidad de las prácticas de gestión del talento humano (motivación laboral, desarrollo profesional, *employee appraisal* y cultura organizacional) y su relación con la satisfacción laboral. El estudio fue de enfoque cuantitativo y la muestra fue de 747 colaboradores de instituciones médicas en Polonia, a quienes se les distribuyó un cuestionario que medía las variables de interés. El estudio encontró que las prácticas de gestión del talento son el factor que más se relaciona con la satisfacción laboral ($p < 0.01$). Dentro de estas prácticas, la motivación laboral es la variable que más impacto tuvo (0.91). La misma incluyó una evaluación sobre la remuneración, el reconocimiento, las evaluaciones y las recompensas por el buen desempeño. En esta línea, se encontró que los colaboradores se sentían poco valorados y mal remunerados, lo cual impacta en sus niveles de satisfacción laboral. En conclusión, la satisfacción laboral de los colaboradores depende principalmente de las prácticas de gestión del talento, en concreto de la motivación laboral.

Roos & Van Eeden (2008) analizaron la relación entre la motivación laboral, la satisfacción laboral y la cultura corporativa en una de las mayores empresas de marketing de Sudáfrica. Esto debido a que, dada la creciente competitividad global, es indispensable para las organizaciones contar con personal motivado y satisfecho. La motivación y satisfacción laboral son variables clave del éxito organizacional, las cuales son influenciadas por aspectos de la cultura corporativa. Por ello, el estudio tuvo como objetivo investigar la relación entre la motivación laboral, la satisfacción laboral y la cultura corporativa. El estudio fue de origen cuantitativo y tuvo como muestra a 118 colaboradores de una de las mayores empresas de marketing en Sudáfrica, a quienes se les impartieron 3 instrumentos, uno por variable estudiada. El estudio encontró que, dentro de las dimensiones del cuestionario de motivación laboral, la energía y dinamismo se correlaciona positiva y significativamente con todas las escalas del cuestionario de experiencia de circunstancias laborales y de vida que mide la satisfacción laboral: funcionamiento organizacional; características de la tarea; condiciones laborales físicas; aspectos de la carrera; aspectos sociales y remuneración, beneficios y políticas ($p < 0.01$). La energía y dinamismo se refiere

al grado en que los colaboradores están motivados por la carga laboral, por el contenido estimulante de sus trabajos, por la necesidad de alcanzar el éxito y evitar el fracaso. La presente dimensión de energía y dinamismo estuvo especialmente relacionada con la remuneración, características del trabajo, beneficios y funcionamiento organizacional. Además, se encontró una correlación significativa pero negativa entre la dimensión extrínseca de la motivación laboral y la remuneración, beneficios y políticas del personal correspondiente a la satisfacción laboral ($p=0.02$), lo cual fue contrario a lo esperado, dada la previa revisión de la literatura de los investigadores. Sin embargo, una posible interpretación sería el hecho de que el mercado del marketing se caracteriza por factores que motivan a los colaboradores según la energía y dinamismo. El estudio concluye que existe una relación positiva significativa entre la satisfacción y la motivación laboral, enfatizando que lo mencionado concuerda con la teoría revisada y resaltando que los factores motivacionales que más impactan sobre la satisfacción laboral, como lo es la remuneración y las características de la tarea, son factores que están bajo el control de las organizaciones. En otras palabras, depende de las organizaciones procurar las condiciones motivacionales tanto extrínsecas como intrínsecas adecuadas para garantizar en sus colaboradores un óptimo nivel de satisfacción laboral.

En el estudio de Demirkol & Nalla (2018), se busca indagar sobre otras teorías poco comunes en el estudio de la motivación, se logró examinar las causas de la relación de la motivación y satisfacción laboral desde el marco teórico del ciclo de alto rendimiento de Locke y Latham en un grupo de oficiales de policía en Turquía. Se administró un instrumento desarrollado a partir de escalas utilizadas y validadas previamente para evaluar la perspectiva de la Teoría del Establecimiento de Metas a fin de medir los efectos de los factores sobre la motivación, recompensas y satisfacción. una encuesta. Los datos fueron recopilados de 1970 agentes de la policía nacional turca que en su mayoría trabaja en zonas rurales y estaban asignados a velar por el orden público de aeropuertos, llanuras y otras zonas rurales. La significancia estadística de las variables de estudio es: objetivos específicos ($p < .001$), la autoeficacia ($p < .001$) y la retroalimentación ($p < .001$) tuvieron un efecto positivo en la motivación laboral de los agentes de policía, lo que se relaciona significativamente con las recompensas ($p < 0,001$). En lo que corresponde al estudio de la motivación ($p < .001$) y las recompensas ($p < 0,001$) tienen un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral. Por otro lado, la dificultad de las metas no tiene un efecto significativo sobre la motivación laboral de los agentes. Los resultados muestran que la motivación laboral tiene efectos directos e indirectos sobre la satisfacción laboral. En

conclusión, se reportó que los objetivos específicos, la autoeficacia y la retroalimentación son variables que aumentan la motivación laboral de los agentes de policía, lo cual conduce a recompensas que garantizan un estado positivo de satisfacción laboral.

De Sousa, Ledimo & Martins (2018), investigaron el papel de la motivación de los empleados y la satisfacción laboral como predictores de la retención del personal. El objetivo del estudio fue determinar cómo la motivación y la satisfacción laboral son capaces de predecir la retención de personal a fin de que las empresas puedan desarrollar políticas que comprometan a los empleados con la organización. La motivación laboral se entiende como el esfuerzo realizado para lograr objetivos organizacionales; la satisfacción laboral, como el conjunto de respuestas psicológicas multidimensionales que atienden las necesidades y la retención laboral como el esfuerzo de una organización para mantener a sus mejores empleados en el largo plazo. El estudio evaluó a 341 empleados de una división de un banco de divisas de Sudáfrica, a través de la aplicación del Inventario de Preferencias Laborales, Encuesta de Satisfacción Laboral y Cuestionario de Retención de Empleados. Los hallazgos del ajuste del modelo presentan estimaciones significativas del coeficiente de trayectoria ($p \leq 0,001$), los cuáles revelaron que la motivación y satisfacción laboral explican la retención de empleados en un 46%, la satisfacción laboral explica un 66% de la relación y la motivación únicamente el 8% del modelo. Se concluye que entre la motivación y la satisfacción laboral presentan una influencia estadísticamente significativa hacia la retención de empleados, a su vez, se sugiere que la gestión de talento organizacional es el área encargada de identificar la motivación de los empleados mediante intervenciones de satisfacción que ayudan a retener personal talentoso.

Jackson et al. (2022) afirman que el estilo de liderazgo utilizado por un colaborador influye en la productividad organizacional. Los líderes de una empresa deben inspirar, motivar e impulsar a sus equipos a alcanzar las metas propuestas. Para ello, el liderazgo de servicio es el estilo de liderazgo más efectivo, pues prioriza y antepone sobre cualquier aspecto, la satisfacción laboral de los colaboradores, lo cual impacta sobre su desempeño. Por esta razón, el estudio tuvo como objetivo explorar la relación entre el liderazgo de servicio, la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y el compromiso afectivo de la organización en una empresa del sector público sudafricano. El estudio fue de enfoque cuantitativo y la muestra fue de 128 colaboradores a tiempo completo de una empresa de Sudáfrica, a quienes se les impartieron 4 instrumentos, uno por variable estudiada. El estudio encontró que la motivación intrínseca estuvo positiva y significativamente correlacionada a la satisfacción laboral intrínseca ($p < .001$) y la

motivación extrínseca estuvo positiva y significativamente correlacionada con la satisfacción laboral intrínseca ($p < .001$) y con la satisfacción laboral extrínseca ($p < .001$). Además, se encontró que la motivación laboral extrínseca actuaba de variable mediadora en la relación entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral extrínseca e intrínseca y la motivación laboral intrínseca actuaba de variable mediadora entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral extrínseca. El estudio concluye que los líderes que aplican el liderazgo de servicio tienen más probabilidades de motivar, promover la satisfacción laboral y el compromiso afectivo con la organización en sus colaboradores. Los hallazgos del presente estudio sugieren que trabajar bajo el cargo de líderes conlleva a un aumento en la motivación intrínseca y extrínseca, en la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca y en el compromiso afectivo. Esto significa que los líderes que demuestran liderazgo de servicio con mayor frecuencia en el espacio de trabajo tienen más probabilidades de impactar positivamente en la motivación, la satisfacción laboral (extrínseca e intrínseca) y el compromiso afectivo de los trabajadores.

Wiradendi et al. (2022) se dedicaron a investigar a profundidad sobre los efectos del liderazgo tóxico en la satisfacción, motivación y desempeño laboral de los empleados. Para lograrlo, se obtuvo una muestra de más de 400 colaboradores de Indonesia. La recopilación de datos se realizó a través de cuestionarios distribuidos de forma virtual y fueron analizados en el programa Lisrel 8.5. Se encontró que la satisfacción laboral tiene efecto sobre la motivación laboral ($p > 0,00$). Los resultados presentan que el liderazgo tóxico tiene un efecto sobre la satisfacción laboral, el liderazgo tóxico tiene un efecto sobre la motivación laboral, el liderazgo tóxico no tiene efecto sobre el desempeño de los empleados, la satisfacción laboral tiene un efecto sobre la motivación laboral, la satisfacción laboral tiene efecto sobre el desempeño de los empleados, la motivación laboral no tiene efecto sobre el desempeño de los empleados. Los hallazgos del estudio concluyen en que las organizaciones deben asegurar un adecuado acompañamiento a los líderes desde la gestión de capacitaciones hasta el soporte emocional a fin de fortalecer sus habilidades.

La investigación de Jing et al (2023), guiada por el modelo de demandas en el trabajo, busca determinar en qué medida la atención centrada en el paciente implica una demanda laboral desafiante, asimismo, busca examinar el impacto de las demandas laborales desafiantes y los recursos laborales de la satisfacción laboral con agotamiento emocional y motivación laboral como variables mediadoras; finalmente, se profundizó en la asociación con otras variables regulatorias. La muestra se obtuvo por

conveniencia, se aplicó una encuesta anónima a 267 médicos de un hospital de Jiangsu en China (tasa de respuesta = 79,94%). Se encontró que PCC ($p < 0,001$), seguridad psicológica ($p < 0,001$) y enfoque de promoción ($p < 0,001$) predicen negativamente el agotamiento emocional, mientras que el enfoque de prevención ($p < 0,001$) predice positivamente el agotamiento emocional previsto. Por otro lado, la seguridad psicológica ($p < 0,001$) y el enfoque de promoción ($p < 0,001$) predicen positivamente la motivación laboral, mientras que el enfoque de prevención ($p = 0,066$) no fue significativo para la motivación laboral. Finalmente, la motivación laboral ($p < 0,001$), seguridad psicológica ($p < 0,001$) y enfoque de promoción ($p < 0,001$) tuvieron un efecto directo y positivo sobre la satisfacción laboral, mientras que se encontró que el agotamiento emocional ($p < 0,001$) tenía un efecto directo y negativo sobre la satisfacción laboral. Se concluye que el modelo de recursos y demandas en el trabajo ofrece una estructura valiosa para esclarecer la satisfacción laboral de las personas, la investigación evidencia la relación entre los recursos laborales y la motivación laboral, en donde existe una mediación (decreciente) con agotamiento emocional y (creciente) con la motivación laboral.

Discusión

Los artículos revisados presentan varias similitudes. En relación con los enfoques teóricos, por un lado, para la satisfacción laboral, se destaca el modelo de Locke (Mafini & Dlodlo, 2014; Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2023; Demirkol & Nalla, 2018). En cuanto a la motivación laboral, predominan los modelos de la teoría bifactorial de Herzberg (Mafini & Dlodlo, 2014; Sinniah et al., 2022) y la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (Jackson et al., 2022; Akosile & Ekemen, 2022). En cuanto a los instrumentos revisados, se evidencia que muchos autores contemplan adaptaciones para evaluar la satisfacción laboral; sin embargo, para la evaluación de la motivación laboral, es recurrente el uso de la Escala de la Motivación Laboral desarrollada por Gagné y otros autores (Jing et al., 2023; Akosile & Ekemen, 2022) debido a su traducción en varios idiomas y su adaptación a diversas culturas.

Los resultados de los análisis confirman la existencia de correlaciones significativas entre las variables de interés. Se encontró que factores motivacionales extrínsecos como una mayor remuneración, mejores beneficios, calidad de la supervisión recibida, la búsqueda del desarrollo profesional de los colaboradores, entre otros factores, conllevan a mejorar los niveles de motivación y satisfacción en el trabajo (De Sousa et al., 2018; Mafini & Dlodlo, 2014; Sinniah et al., 2022; Pomaranik & Kludacz-Alessandri, 2023; Roos & Van Eeden, 2008;

Demirkol & Nalla, 2018). A su vez, se encontró que factores motivacionales intrínsecos como las características de la tarea, los objetivos asignados a los colaboradores, la autonomía, entre otros, aumentan los niveles de motivación y satisfacción laboral (Sinniah et al., 2022; Akosile & Ekemen, 2022; Roos & Van Eeden, 2008; Demirkol & Nalla, 2018). Lo mencionado guarda concordancia con la Teoría Bifactorial de Herzberg, la cual estipula que, tanto los factores motivadores intrínsecos como extrínsecos son necesarios para que una persona alcance un nivel óptimo de satisfacción. La teoría afirma que, los factores de motivación intrínsecos como la naturaleza de la tarea realizada, impactan directamente sobre la motivación, a diferencia de los factores extrínsecos o de higiene, como el salario o el estilo de liderazgo utilizado, los cuales no impactarían directamente sobre la motivación, sino sobre la satisfacción laboral (Meyer et al., 2022). Sin embargo, la teoría resalta el hecho de que resulta indispensable la presencia de ambos factores en el ambiente laboral, dado que únicamente la presencia de ambos puede garantizar un óptimo nivel tanto de motivación como de satisfacción laboral (Jiang et al., 2023).

Un hallazgo excepcional entre otras investigaciones es que se identifica que el estilo de liderazgo o calidad de supervisión y el trabajo en equipo son determinantes para empoderar, otorgar autonomía y tomar decisiones a los colaboradores, lo cual impacta directamente en los niveles de satisfacción y motivación laboral (Mafini & Dlodlo, 2014). Además, se encontró una relación negativa significativa entre la motivación laboral y la intención de rotación, es decir, a mayor presencia de factores motivantes intrínsecos y extrínsecos, menor será la intención de rotación de los colaboradores (Akosile & Ekemen, 2022). Por esta razón, se puede afirmar que, los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos, que impactan en gran medida en la satisfacción laboral, impactan a su vez en la intención de rotación. Ello se complementa con los hallazgos de Zhang et al. (2022) y Shi et al. (2023). Ambos autores encontraron una correlación negativa significativa entre la satisfacción laboral y la intención de rotación. La información presentada afianza aún más la importancia de garantizar condiciones motivantes en los colaboradores dentro de sus organizaciones, pues su presencia no solo aumenta los niveles de satisfacción laboral, si no que reduce consecuencias negativas como lo es la intención de rotación, habiéndose abordado previamente las consecuencias que conllevarían bajos niveles de satisfacción laboral, como lo es el aumento en las renunciaciones (García-Cabrera et al., 2023) y el costo que generan para las organizaciones (Mo & Morris, 2024). La intención de rotación y permanencia, resaltan la importancia de conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores dado que puede representar un

predictor en los comportamientos laborales e influir en las políticas organizacionales, estrategias de retención, etc. (De Sousa et al., 2018).

En cuanto a las variables psicológicas que concibe el estudio de la relación entre la satisfacción laboral y motivación laboral se identifica un impacto sobre el estrés y la calidad de vida de los trabajadores. Se reconoce que las altas exigencias laborales pueden ocasionar un nivel de agotamiento físico y tener una repercusión en la energía cognitiva y física de los colaboradores, ocasionando así la disminución de la motivación; sin embargo, se reconoce que los recursos laborales podrían actuar como factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, lo cual podría aumentar el compromiso laboral, mejorar el desempeño y el logro de los objetivos laborales (Zhang et al., 2022; Jing et al., 2023).

Los hallazgos convergentes resaltan la necesidad de que las organizaciones diseñen programas de intervención que atiendan tanto a la motivación extrínseca como a la intrínseca para potenciar la satisfacción laboral. Entre las estrategias a implementar se incluyen la adopción de esquemas de remuneración competitivos y el desarrollo de claras trayectorias de crecimiento profesional. Asimismo, es crucial fomentar una cultura organizacional que valore el reconocimiento y promueva la autonomía. Además, es fundamental que las políticas institucionales se orientan hacia la mejora de la calidad del liderazgo y la supervisión. Estas intervenciones son esenciales para las empresas que buscan crear un entorno de trabajo óptimo y mantener a su personal comprometido y satisfecho (Chacón et al., 2023).

La revisión de las investigaciones previas destaca un desafío clave para las organizaciones: la necesidad de formular políticas y beneficios laborales que no solo estén estandarizados, sino que también sean suficientemente flexibles para adaptarse a las variadas percepciones individuales de la satisfacción laboral. La satisfacción en el trabajo es una construcción psicológica altamente personal, y el éxito de una empresa en cultivarla puede variar ampliamente entre los empleados. Por lo tanto, es esencial para las organizaciones buscar un equilibrio óptimo que fomente un entorno de trabajo en el cual todos los colaboradores se sientan genuinamente motivados y valorados. Con este objetivo, resulta pertinente que las organizaciones se enfoquen en la medición tanto de la satisfacción como de la motivación laboral (Ardelt & Sharma, 2021).

Respecto a la interacción dinámica entre las variables estudiadas, se hace evidente la relación bidireccional entre la satisfacción y la motivación laboral. Las investigaciones sugieren que la satisfacción laboral puede influenciar en la motivación

como resultado (Shi et al., 2023; Mo & Morris, 2024) y viceversa (Meyer et al., 2022). Esta interdependencia subraya la importancia crítica de que las organizaciones comprendan y mejoren continuamente los niveles de satisfacción y motivación de sus empleados. Al hacerlo, pueden desbloquear mejoras significativas en el rendimiento, la eficiencia y la productividad, creando un ciclo virtuoso que beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto (Cayupe et al., 2023).

El proceso de revisión de la literatura sobre la interrelación entre satisfacción y motivación laboral reveló limitaciones significativas, particularmente en lo que respecta a la profundidad de la investigación dentro del campo psicológico. Aunque existe una abundancia de literatura en las áreas de negocios y medicina, los estudios específicamente enfocados en las implicaciones psicológicas de estas variables son notablemente menos comunes. Esta escasez de material psicológico específico limita la comprensión del entramado subyacente que define la relación entre la satisfacción y la motivación en el lugar de trabajo. Además, se observa que el apogeo de la investigación en estas áreas data de principios del milenio, lo que sugiere una necesidad de estudios más contemporáneos que reflejan los cambiantes paisajes laborales y las teorías psicológicas actualizadas. La revisión, por ende, ha tenido que apoyarse en hallazgos con hasta dos décadas de antigüedad, marcando un llamado a la actualización y renovación de la investigación en este campo vital.

Para futuras líneas de investigación, se sugiere ampliar los estudios en América Latina, de modo que se pueda realizar una comparación más cercana al contexto peruano. Lo mencionado se podría ver acompañado de la validación de cuestionarios con la finalidad de establecer baremos en la población peruana. A partir de lo mencionado, se podrían realizar estudios que miden la interacción entre la satisfacción y la motivación laboral.

Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa positiva entre la satisfacción laboral y la motivación laboral. La satisfacción laboral es la consecuencia de la presencia de la cantidad y calidad adecuada de factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos. Los estudios analizados evidencian que la motivación laboral y la satisfacción laboral son variables que mantienen una relación bidireccional, sin embargo, están sujetas a la influencia de diversas variables moderadoras, las cuales desempeñan un papel fundamental en la determinación de la direccionalidad de la relación.

Referencias

- Akosile, A. & Ekemen, M. (2022). The Impact of Core Self-Evaluations on Job Satisfaction and Turnover Intention among Higher Education Academic Staff: Mediating Roles of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Behavioral Sciences*, 12(7), 236. <https://doi.org/10.3390/bs12070236>
- Ardelt, M. & Sharma, B. (2021). Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.685850>
- Borrego, Y., Orgambidez, A & Mora-Jaureguialde, B. (2023). Empowerment and job satisfaction in university teachers: A theory of power in educational organizations. *Psychology in the schools*, 60(3), 843-854. <https://doi.org/10.1002/pits.22790>
- Cayupe, J., Bernedo, D., Morales, W., Lopez, F., Carrasco, K., Saintilia, J. & Flores, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1066321>
- Chacón, S., Sanduvete, S., Lozano, J. & Holgado, F. (2023). The Methodological Quality Scale (MQS) for intervention programs: validity evidence. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1217661>
- De Souza, M; Ledimo, O & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Deci, E. & Ryan, R. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Demirkol, I. (2020). The role of police occupational culture on officers job satisfaction and work motivation. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice* 45(4), 357-375. <https://doi.org/10.1080/01924036.2020.1742173>
- Demirkol, I. & Nalla, M. (2018). Enhancing Motivation and Job Satisfaction of Police Officers: A Test of High Performance Cycle Theory. *Criminal Justice and Behavior*, 45(12), 1903-1917. <https://doi.org/10.1177/0093854818796873>
- Dörendahl, J., Niepel, C & Greiff, S. (2020). Actually Getting Some Satisfaction on the Job: Need-Supply Fit of Fundamental Motives at Work. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01740>
- García-Cabrera, A., Suárez-Ortega, S., Gutiérrez-Pérez, F & Miranda-Martel, M. (2023). The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: the moderating effect of gender similarity. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1233212>
- Haque, A. & Khan, S. (2020). Promoting meaningfulness in work for higher job satisfaction: will intent to quit make trouble for business managers. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(3), 455-476. <https://doi.org/10.1108/joep-02-2022-0020>
- Isonne, C., Nardi, A., De Soccio, P., Zerbetto, A., Giffi, M., Sindoni, A., Marotta, D., Baccolini, V., Migliara, G., Mete, R., Marzuillo, C., Villari, P., Salis, G., Moirano, F. & De Vito, C. (2021). Job Satisfaction Among Employees After a Merger: A Cross-Sectional Survey in the Local Health Unit of Sardinia Region, Italy. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.798084>
- Jackson, L., Lodewyk-Raliphada, R., Brouwers, M. & Jackson, L. (2022). Servant leadership and employee attitudes within a South African state-owned enterprise: Mediation by employee motivation. *Journal of Psychology in Africa*, 32(6), 537-544. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2121481>
- Jiang, J., Yao, J., Yu, K & Li, C. (2023). An empirical study on 'how to retain rural teachers with emphasis on hygiene or motivation factors': A case of Western China. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1114107>
- Jing, T.; Li, X.; Yu, C.; Bai, M.; Zhang, Z. & Li, S. (2023). Examining Medical Staff Well-Being through the Application and Extension of the Job Demands-Resources Model: A Cross-Sectional Study. *Behavioral Sciences*, 13(12), 979. <https://doi.org/10.3390/bs13120979>
- Liu, Y., Wang, S. & Li, S. (2021). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 125(3), 1573-1600. <https://doi.org/10.1177/00332941211027320>
- Mafini, C & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1166>
- Meyer, J., Epinoza, J., Vaters, C., Anderson, B. & Beletski, L. (2022). Motivational mindsets versus reasons for action: implications for the dimensionality debate in self determination theory. *Motivation and Emotion*, 46, 486-507. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09958-x>
- Mo, J & Morris, G. (2024). Investigating the employment motivation, job satisfaction, and dissatisfaction of international high school teachers in China: the impact of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1271604>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe (nº24): Trabajo decente para los trabajadores de plataformas en América Latina https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/coyuntura-laboral-am%C3%A9rica-latina-caribe/WCMS_802535/lang-es/index.htm
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española*

- de cardiología, 74(9), 790-799. <https://www.revespcardiol.org/es-declaracion-prisma-2020-una-guia-articulo-S0300893221002748>
- Pomaranik, W & Kludacz-Alessandri, M. (2023). Talent management and job satisfaction of medical personnel in Polish healthcare entities. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1146073>
- Roos, W & Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34, 54-63. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.420>
- Shi, X., Xiong, D., Zhang, X., Han, M., Liu, L & Wang, J. (2023). Analysis of factors influencing the job satisfaction of medical staff in tertiary public hospitals, China: A cross-sectional study. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1048146>
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Salleh, M., Makhbul, Z & Hayat, N. (2022). Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935822>
- Sonnenschein, K; Hagen, Ø; Rostad, I & Wiik, R. (2022). Make it possible for more people to work at home! representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.972562>
- Sawang, S., O'Connor, P., Kivits, R. & Jones, P. (2020). Business Owner-Managers' Job Autonomy and Job Satisfaction: Up, Down or No Change?. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01506>
- Valor-Segura, I., Navarro-Carrillo, G., Extremera, N., Lozano, L., García-Guiu, C., Roldán-Bravo, M & Ruiz-Moreno, A. (2020). Predicting Job Satisfaction in Military Organizations: Unpacking the Relationship Between Emotional Intelligence, Teamwork Communication, and Job Attitudes in Spanish Military Cadets. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00875>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van Tuin, L., Schaufeli, W., Van den Broeck, A. & Van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>
- Wirandeni, C., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A. & Rababah, M. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychology Research*, 10(4). <https://doi.org/10.52965/001c.57551>
- Xiao, S; Lu, Y; Yan, Y; Zhou, Z; Kao, Z & Zhau, K. (2023). Effects of two-dimensional cyber incivility on employee well-being from a self-determination perspective. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137587>
- Xie, Y., Tian, J., Jiao, Y., Liu, Y., Yu, H & Shi, L. (2021). The Impact of Work Stress on Job Satisfaction and Sleep Quality for Couriers in China: The Role of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730147>
- Zhang, Q., Li, X & Gamble, J. (2022). Teacher burnout and turnover intention in higher education: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1076277>

reporte final OLCESE

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	hdl.handle.net Internet Source	5%
2	Submitted to Universidad de Lima Student Paper	1%
3	repositorio.une.edu.pe Internet Source	1%
4	archive.org Internet Source	1%
5	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Student Paper	<1%
6	www.clubensayos.com Internet Source	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper	<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 20 words

Exclude bibliography Off