

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **RELACIÓN ENTRE EL ENGAGEMENT LABORAL Y LA MOTIVACIÓN EN COLABORADORES EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL**

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

**Jorge Rayniero Bernal Pomar**

**20160164**

**Massimo Pipoli Carvallo**

**20162403**

**Christian Enrique Saavedra Espino**

**20152316**

**Asesora**

Mariana Yañez Ferro

Lima – Perú

Marzo de 2024





**RELATIONSHIP BETWEEN WORK  
ENGAGEMENT AND MOTIVATION IN  
EMPLOYEES IN THE ORGANIZATIONAL  
LEVEL**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	4
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	4
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	4
RESULTADOS	5
DISCUSIÓN	12
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS	13

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....8



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 .....4



# Relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional

Jorge Rayniero Bernal Pomar<sup>1</sup>, Christian Enrique Saavedra Espino<sup>2</sup>, Massimo Pipoli Carvalho<sup>3</sup>

20160164@aloe.ulima.edu.pe<sup>1</sup>, 20152316@aloe.ulima.edu.pe<sup>2</sup>, 20162403@aloe.ulima.edu.pe<sup>3</sup>

Universidad de Lima

**Resumen:** Actualmente, vivimos en un contexto de cambio constante y creciente competencia por el talento, las organizaciones se encuentran ante el desafío de mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos con sus responsabilidades laborales. Este estudio llevó a cabo una revisión aplicada bajo los lineamientos PRISMA con el propósito de analizar la relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores del entorno organizacional. La búsqueda identificó 10 artículos científicos, los cuales destacan la relación significativa entre el engagement laboral y la motivación en los colaboradores. Se evidencia que un nivel elevado de motivación, especialmente en su forma intrínseca, contribuye de manera significativa al compromiso laboral.

**Palabras clave:** Motivación, compromiso laboral, compromiso, psicología organizacional

**Abstract:** Currently, we live in a context of constant change and growing competition for talent; organizations are faced with the challenge of keeping their employees motivated and committed to their work responsibilities. This study carried out a review applied under the PRISMA guidelines with the purpose of analyzing the relationship between work engagement and motivation in collaborators in the organizational environment. The search identified 10 scientific articles, which highlight the significant relationship between work engagement and motivation in collaborators. It is evident that a high level of motivation, especially in its intrinsic form, contributes significantly to work commitment.

**Keywords:** Motivation, work engagement, engagement, organizational psychology.

## Introducción

Actualmente, vivimos en un contexto de constante cambio, donde la competencia por el talento es cada vez más predominante, las organizaciones se enfrentan al reto de mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos con su trabajo. Es así que, el engagement laboral se define como un concepto de gran importancia en el ámbito empresarial (Mazzetti et al., 2023). Dicho ello, la gestión del engagement puede acarrear tanto beneficios como consecuencias negativas. Entre las repercusiones más destacadas de este fenómeno se encuentra la elevada rotación de personal, generando niveles significativos de ansiedad y disminuyendo la motivación laboral, lo que finalmente conduce a la desvinculación entre el colaborador y la empresa (Idris & Sugeng, 2021). Además, la falta de compromiso también conlleva a consecuencias negativas como un rendimiento laboral deficiente, menor satisfacción en el trabajo e incluso impacta en la motivación (Decuyper & Schaufeli, 2020; Idris & Sugeng, 2021).

Este último concepto, según Peña y Villón (2018), ha adquirido una creciente importancia en la psicología organizacional, dado que se ha evidenciado que niveles altos de motivación se traducen en una mayor eficacia laboral. En la misma línea, diversas investigaciones (Puspitasari & Adam, 2019; Susanto et al., 2023; Satata, 2021) han destacado que la falta de motivación laboral tiene consecuencias negativas significativas en el desempeño y compromiso de los empleados. Esto se

traduce en problemas como el ausentismo laboral, una rotación más alta de personal, baja productividad, entre otros factores. Por lo tanto, se destaca la importancia del engagement laboral y la motivación en el ámbito laboral, ya que estos elementos no solo son beneficiosos para el progreso de las empresas, sino que también son fundamentales para el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores. Ambas variables contribuyen no solo al éxito a corto plazo de la empresa, sino también a la construcción de un entorno laboral saludable (Puspitasari & Adam, 2019).

Un aspecto fundamental para entender mejor a la problemática es conocer el contexto en el cual se desenvuelve, por lo que es importante considerar el aspecto político. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (2022), el 15% de los adultos en edad de trabajar posee un trastorno mental; donde, prevalecen las psicopatologías de ansiedad y depresión. Ello va de la mano con lo sentado por el Ministerio de Salud (2022), pues evidencian que dichos trastornos son las más presentes y se han incrementado en los últimos años. Esto subraya la necesidad de comprender la conexión intrínseca entre la salud mental de los empleados y elementos cruciales como la motivación laboral y el engagement. Puesto esto, la ansiedad y la depresión, al afectar la salud mental de los trabajadores, pueden ejercer un impacto negativo en la motivación laboral, reducir el compromiso con

las tareas laborales y, en última instancia, incidir en la productividad (Ordoñez & Palacio, 2022). Este fenómeno enfatiza la importancia de abordar no sólo las implicaciones individuales de la salud mental, sino también reconocer su repercusión directa en el rendimiento y la eficacia en el entorno laboral.

En el contexto legal, la Ley de Salud Mental 30947, en su artículo 14 (Congreso de la República del Perú, 2019), resalta la relevancia de que los colaboradores desarrollen actividades específicas dirigidas a mitigar los riesgos que puedan incidir en la salud mental y emocional de los trabajadores. De esta forma, la atención a los riesgos psicosociales se presenta como un componente fundamental de estas actividades preventivas (Deroncele et al., 2021). Al poner énfasis en la prevención de dichos riesgos, se busca fomentar un ambiente laboral que propicie el desarrollo personal y profesional del personal; fomentando así la motivación y compromiso en los colaboradores, y esto a su vez, repercute de manera significativa al éxito y la productividad de las empresas.

Teniendo en consideración el contexto económico, Beccaria y Maurizio (2020) destacan que la tasa de deserción laboral en el país ha alcanzado un 33,3% en empleos regulares y en el caso de empleos temporales (comunes en microempresas) asciende aún más, llegando al 53,3%. Este panorama subraya la necesidad de abordar de manera urgente la rotación laboral, no solo desde la perspectiva del capital humano, sino también considerando su impacto económico. Así, la constante salida de empleados impacta en la motivación y compromiso de los colaboradores, afectando negativamente la productividad (Ambarwati et al., 2023). Además, se menciona que la rotación laboral genera costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos trabajadores, lo que puede desmotivar a los empleados existentes al ver una falta de inversión en su desarrollo y bienestar (Idris & Wahyudi, 2021).

Por otro lado, en el contexto social, según Deroncele et al. (2021), las empresas reconocen la relación entre la motivación y el comportamiento organizacional, lo cual impulsa a los colaboradores a alcanzar resultados para satisfacer sus propias necesidades. De esta manera, estos individuos obtienen beneficios personales tales como: mejores posiciones, aumentos salariales, entre otros, dejando resultados positivos para su organización. Agregado a esto, una encuesta global realizada por PWC (2021), sugiere que más de tres cuartas partes de los empleados llegaron al consenso acerca de que las empresas se interesan por el bienestar del personal, tanto físico como psicológico; lo cual trae como

consecuencia directa un incremento en los índices de motivación laboral, mayor compromiso al estar más dispuestos a alinear objetivos comunes con la empresa. Esto trae consigo un impacto social al contribuir a un entorno laboral saludable y productivo, el cual, incluso, trasciende las barreras de la empresa hacia la sociedad al promover prácticas laborales que se alinean con las expectativas sociales. Esto implica un impacto social significativo al fomentar un entorno laboral saludable y productivo.

En la actualidad, es bien sabido que la tecnología es una de las principales aliadas en las labores de cualquier empresa; por lo que la correcta gestión de las mismas facilitará la carga de trabajo en los colaboradores y disminuirá los problemas graves tal como el síndrome del burnout (Lovo, 2020). Ante esto, Urueña y Moreno (2020) destacan la necesidad de que las empresas inviertan en áreas clave como producción, administración y tecnología para mejorar las condiciones laborales y propiciar el crecimiento tanto de la empresa como de sus colaboradores; esto, debido a que es esencial reconocer que los seres humanos son un elemento fundamental para la evolución interna y externa de una compañía. Debido a ello, News Center Microsoft Latinoamérica (2022), expone la importancia de introducir cambios organizacionales a través de la implementación y programación de herramientas tecnológicas adecuadas. Estas herramientas no solo contribuirán a reducir la carga laboral, sino que también ejercerán un impacto en la cultura empresarial, logrando maximizar la productividad, fomentar el compromiso y alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa.

Desde una perspectiva ecológica, es relevante destacar que los cambios en el entorno laboral, tanto a nivel nacional como global, no solo han generado beneficios medioambientales significativos, sino que también estarían impactando positivamente en la motivación y engagement laboral. De acuerdo con GreenPeace (2019), la migración de los espacios físicos a entornos virtuales, además ha contribuido al bienestar del ecosistema al reducir drásticamente el uso de recursos como papel, plásticos, cartón y sistemas de movilización. Estas circunstancias también tienen un efecto negativo en los trabajadores, como preocupación, ansiedad, incertidumbre que podría generar una menor motivación y compromiso (Timotius & Octavius, 2022).

Como se ha visto, es posible afirmar que el engagement y la motivación son aspectos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las



organizaciones. Ambos conceptos están intrínsecamente ligados al desempeño individual y colectivo de los empleados, influyendo directamente en la eficiencia y eficacia de una empresa (Ozyilmaz, 2020).

Schaufeli et al. (2002; 2021), definieron al engagement laboral como aquel sentimiento de felicidad del colaborador hacia su trabajo. Por ello, el engagement es entendido como un estado afectivo-cognitivo persistente y generalizado que no está centrado en un estímulo en específico (persona o comportamiento). Asimismo, Schaufeli et al. (2002), mencionan las definiciones de las dimensiones del engagement laboral, siendo la primera de ellas el vigor, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, junto con una voluntad de poder dedicar esfuerzo al trabajo y persistir frente a complicaciones. La segunda dimensión es la dedicación, que implica un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío personal que mantiene el individuo que busca involucrarse en tareas propias y ajenas. Por último, la dimensión de absorción, que está comprendida como encontrarse absorto en las labores, manteniendo una sensación de pérdida del tiempo donde le es difícil al colaborador abandonarlas hasta haber finalizado, esto realizado por voluntad propia.

Dicho constructo se basa en la teoría del engagement propuesta por Salanova y Schaufeli (2004), que está basada en los recursos laborales y personales, la recuperación debida al esfuerzo, y el contagio emocional fuera del centro de trabajo. Esta teoría abarca el apoyo social de compañeros y superiores, retroalimentación del desempeño, autonomía laboral, diversidad de tareas y oportunidades de formación (Villalba & Fierro, 2017).

Con relación a ello, se encuentra la motivación, la cual hace referencia a la fuerza impulsora que lleva a realizar esfuerzos orientados al logro de metas organizativas. Asimismo, también conduce a la satisfacción laboral y conlleva cambios en el comportamiento humano, promoviendo actitudes proactivas. Esto es apoyado por Bashir et al. (2019), al considerar que un individuo feliz y satisfecho siempre proporcionará mejores resultados, sin importar el tipo de empresa de la que se trate. Ante esto, se presenta la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), la cual examina la motivación y destaca tres necesidades psicológicas clave: competencia, relación y autonomía. En el ámbito laboral, la satisfacción de estas necesidades fomenta la motivación intrínseca, impulsando a las personas a realizar tareas por el

placer inherente y la satisfacción personal (Autin, et al., 2022). La necesidad de competencia se refiere a sentirse competente y eficaz en las actividades laborales, la necesidad de relación implica la importancia de conexiones significativas en el trabajo, y la necesidad de autonomía se centra en tener control y libertad en la toma de decisiones. La creación de un entorno laboral que apoye estas necesidades, como proporcionar retroalimentación positiva, fomentar la participación en la toma de decisiones y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, puede cultivar la motivación intrínseca y contribuir al bienestar de los empleados a largo plazo.

Ahora bien, la relación de estas variables se evidencia en investigaciones como la de Chen et al. (2024), la cual menciona que el engagement es una consecuencia de la motivación que perciben los colaboradores. Así, cuando los colaboradores se sienten más motivados a realizar sus labores, llegan a alcanzar el engagement laboral con su organización. Esto guarda concordancia con el estudio propuesto por Pincus (2023), quien señala que el engagement resulta de la motivación humana, sirviendo como una variable mediadora que conecta las necesidades de los empleados con los esfuerzos organizacionales.

Las causas del engagement laboral y su relación con la motivación son fundamentales para comprender el impacto positivo o negativo en los empleados y en las organizaciones. Según Márquez (2022), el engagement laboral cobra relevancia debido a su capacidad para generar resultados significativos en términos de desempeño de los empleados, eficacia de los equipos de trabajo y éxito organizacional. A su vez, un empleado comprometido suele experimentar altos niveles de motivación intrínseca, alimentada por su conexión con el propósito y las metas de la organización (Riyanto et al., 2021). Por el contrario, la falta de engagement puede resultar en una disminución de la motivación, ya que los empleados pueden perder el interés en sus tareas y sentirse desvinculados de los objetivos organizativos (Chen et al., 2024).

Debido a lo expuesto se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional? Para ello se planteó el siguiente objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre el engagement laboral y la motivación en el ámbito organizacional

## Material y Método

### Criterios de inclusión y exclusión

Para fines del presente trabajo se aplicaron los siguientes criterios: a) artículos de naturaleza cuantitativa; b) que relacionen motivación laboral con *engagement* laboral; c) que cuenten con datos estadísticos completos sobre la relación de variables; d) pertenecientes al idioma español e inglés; e) que especifiquen la cantidad de participantes; f) que indiquen instrumentos de medición empleados; g) que cuenten con propiedades psicométrica y, h) publicaciones desde el año 2014 al 2024.

Por otro lado, respecto a criterios de exclusión, se prescindieron de aquellos estudios que: a) cuenten con datos estadísticos incompletos sobre la relación de variables para su posterior análisis; b) tesis, capítulos de libro, comentarios, opiniones, revisiones sistemáticas o meta-análisis, y, c) estudios cualitativos, abstracts, manuales, ponencias, etc.

### Estrategia de búsqueda

La presente revisión es realizada con base en la metodología PRISMA [Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses] (Page et al., 2021). Esta ofrece un marco metodológico

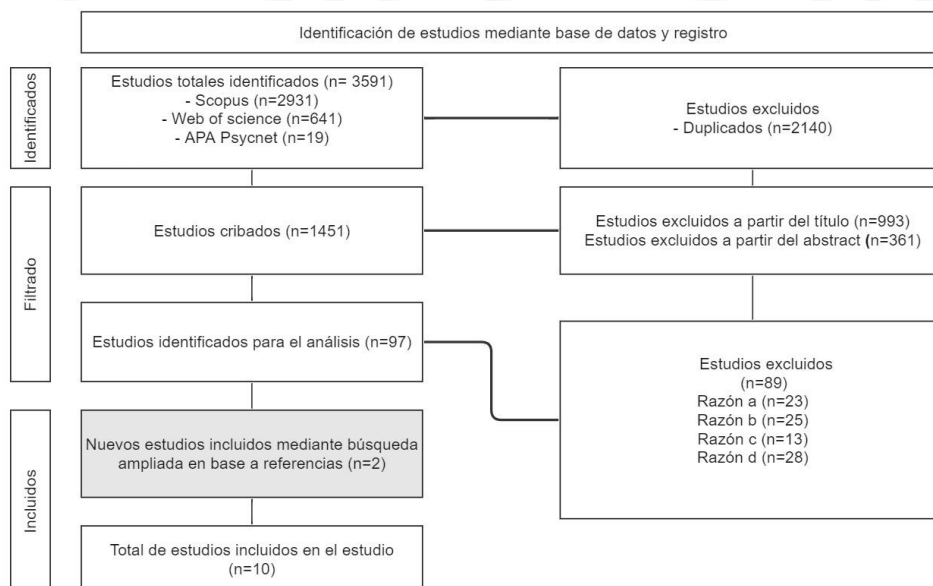
crucial para llevar a cabo revisiones y metaanálisis, tanto de manera transparente como reproducible.

La búsqueda se realizó durante enero y febrero del 2024 en las bases de datos electrónicas Scopus, Web of science y Apa PsycNet. Se emplearon las siguientes palabras clave: *engagement laboral*, *work engagement*, *compromiso laboral*, *motivación*, *motivación laboral* y *motivation*, *motivación en el trabajo*. Asimismo, se optó por la combinación de dichas palabras claves y se utilizaron los operadores booleanos para generar la estrategia de búsqueda más adecuada. Dicho ello, se empleó la siguiente estrategia para todas las bases de datos en mención: ( ( "engagement laboral" OR "work engagement" OR "compromiso laboral" OR "labor engagement" OR "involucramiento laboral" ) AND ( "motivación" OR "motivation" OR "motivación laboral" OR "work motivation" OR "motivación en el trabajo" OR "labor motivation" OR "motivación de empleados" ) ). Es importante mencionar que en el caso de la base de datos Scopus y Web of Science, ambas al ser de naturaleza multidisciplinaria, se delimitó la búsqueda al ámbito de Psicología.

En consecuencia, se obtuvieron un total de 3591 artículos científicos. En el caso de Web of science, la búsqueda arrojó 641 resultados; en Scopus, 2931, y en APA, 19. Tras el análisis, se seleccionaron 10 investigaciones. Ver Figura 1.

Figura 1

Flujograma por fase de revisión sistemática



Nota: Adaptación de la última de flujograma bajo directrices PRISMA 2019 (Page et al., 2021)

## RESULTADOS

Después de reducir las opciones de búsqueda y realizar el cribado de los estudios, se elaboró una tabla de análisis de los 10 estudios seleccionados, en los cuales se puede observar que todos están en idioma inglés (Ver Tabla 1). En cuanto a la procedencia geográfica de los estudios el 50% (n=5) provenía del continente asiático, siendo Japón, China, Corea del Sur, Israel e Indonesia. Por otro lado, el 20% (n=2) eran del continente de América específicamente Estados Unidos; mientras que, el 30% (n=3) provenía de Europa, donde fueron investigaciones realizadas en Países Bajos, Portugal y Polonia. Asimismo, todos los estudios se desarrollan bajo el marco de la entidad privada, mientras que un estudio se enfoca en la entidad pública (Li & Chen, 2023). Asimismo, se observa que, en los estudios revisados se ha encontrado que el manejo de variables, metodología y muestra varían significativamente dependiendo de cada trabajo.

Dicho ello, la investigación propuesta por Malinowska et al. (2018) examina los factores motivacionales relacionados con el compromiso laboral y la adicción al trabajo, integrando la Teoría de la Autodeterminación y el modelo Demands-Resource. El estudio realizado con 318 empleados encontró que la autonomía laboral está relacionada positivamente con el compromiso laboral, lo que sugiere que cuando los empleados tienen más control sobre su trabajo, tienden a estar más comprometidos. Además, descubrió que la motivación externa está vinculada con la adicción al trabajo, indicando que cuando los empleados se sienten impulsados principalmente por recompensas externas, pueden desarrollar comportamientos de adicción al trabajo. Estos hallazgos destacan la importancia de promover la autonomía laboral y fomentar motivaciones internas para mejorar el bienestar y el rendimiento laboral.

Por su parte, Latta & Fait (2016) realizaron un estudio que tuvo como objetivo probar cuatro proposiciones teóricas derivadas de una meta-teoría de la motivación sobre el engagement laboral. Para ello, tomaron como base la Metateoría de la motivación relacionada con el trabajo de Leonard et al. (1999) y Teoría de engagement laboral de Schaufeli et al. (2002) El estudio realizado con una muestra de 243 trabajadores encontró una relación significativa entre los perfiles motivacionales de los empleados y su compromiso con el trabajo. Los resultados sugieren que diferentes tipos de motivación influyen en el nivel de compromiso

laboral. Específicamente, se observó que la motivación intrínseca está asociada con un mayor engagement, mientras que la motivación extrínseca puede tener un impacto variable. Esto nos otorga *insights* respecto a la importancia de comprender y fomentar la motivación intrínseca para promover un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

A su vez, el artículo científico de Ferraro et al. (2020), cuyo objetivo se basó en analizar la relación entre el trabajo, la motivación laboral, el compromiso con el trabajo y el agotamiento personal en médicos portugueses y brasileños. Para ello, emplearon la Teoría de Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) y la Teoría de engagement laboral (Schaufeli et al., 2002). Se utilizó una muestra de 605 participantes. En la población portuguesa, se encontró que los diferentes aspectos del trabajo decente estaban relacionados con niveles más altos de motivación intrínseca e identificada, mayor compromiso laboral y menos agotamiento personal; mientras que, en la población brasileña, los principios y valores fundamentales en el trabajo, el tiempo de trabajo adecuado, el trabajo satisfactorio y las oportunidades estaban asociados con una mayor motivación intrínseca e identificada, mayor compromiso laboral y menos agotamiento personal.

Ahora, la investigación de Li y Chen (2023), examinaron que la relación del engagement laboral y el bienestar laboral y cómo es moderado por la motivación laboral en una población de trabajadores del sector público chino, donde participaron 496 participantes. Los resultados demostraron que el engagement laboral moderado es óptimo para el bienestar relacionado al trabajo. Aún así, más allá, la motivación laboral modera la relación entre el engagement laboral y el bienestar relacionado al trabajo; como que la relación se veía debilitada cuando la motivación laboral era alta. Adicionalmente, el grupo de edad más joven y el nivel del trabajo administrativo estaban asociadas con un menor bienestar causado por el trabajo.

Por su parte, la investigación de Tziner et al. (2019), se centró en hacer énfasis en la inversión de tiempo y esfuerzo en trabajo duro (HWI) como mecanismo mediador entre la motivación intrínseca/extrínseca (predictores) y la implicación en el trabajo como resultado y (2) el efecto moderador del tipo de contrato laboral (empleados fijos frente a temporales) en la asociación entre motivación laboral y HWI. Emplearon la Teoría de Autodeterminación de Ryan & Deci (2000), y Teoría de engagement laboral de Schaufeli et al. (2002; 2006). Un estudio que involucró a 242

colaboradores examinó la relación entre la motivación extrínseca e intrínseca y el engagement laboral. Los resultados iniciales mostraron correlaciones positivas entre ambas formas de motivación y el engagement. Sin embargo, un análisis de mediación reveló que la motivación intrínseca no tenía un efecto directo en el engagement cuando se controlan otras variables. Este hallazgo sugiere que la presencia dominante de la motivación extrínseca, impulsada por incentivos tangibles (recompensas externas, como el dinero o el reconocimiento), podría estar socavando los efectos de la motivación intrínseca en el compromiso laboral.

Estudio de Ferinia et al. (2016), tuvo como objetivo examinar la relación entre factores seleccionados de motivación, compromiso laboral y desempeño entre enfermeras. Se seleccionó una muestra de 435 participantes. Es importante comentar que para la operacionalización de variables en el marco de esta investigación la necesidad de logro se midió considerando la motivación, y la satisfacción se evaluó en términos de engagement. Dicho ello, los hallazgos mostraron que la motivación, expresada en la necesidad de logro fue significativa y positivamente influenciada por la satisfacción ( $\beta=0.29$ ). Esto se explica, cuando las enfermeras están satisfechas con el apoyo que reciben, tienden a tener un mejor rendimiento en el trabajo. Hay algunas razones para esto: (1) los administradores del hospital facilitan que los enfermeros obtengan una educación más avanzada, lo que crea un sentido de pertenencia y conexión con la empresa; y (2) el hospital organiza programas anuales para que los empleados se reúnan, compartan experiencias y se relacionen con los líderes, lo que fortalece aún más el vínculo y el compromiso con el trabajo. De tal manera que, la motivación y el compromiso se ven reforzados, impactando en el rendimiento.

Por otro lado, la investigación realizada por Ghosh et al. (2020), busca entender cómo la motivación intrínseca influye en el compromiso laboral, considerando el distanciamiento psicológico como un factor contextual. Para ello, tuvo una muestra de 288 trabajadores japoneses a través de una encuesta en línea. El estudio reveló una conexión significativa entre la motivación intrínseca, la creatividad y el compromiso laboral. Se descubrió que las personas con una alta motivación intrínseca son más propensas a ser creativas. Esta última, a su vez, se asocia con un mayor compromiso laboral, lo que significa que los empleados se sienten más involucrados y apasionados por su trabajo. Sin embargo, el

distanciamiento psicológico –la tendencia a desvincularse emocionalmente del trabajo– puede debilitar esta relación. Cuando los empleados se sienten distanciados psicológicamente, es menos probable que se sientan motivados o creativos, lo que puede conducir a un menor compromiso laboral.

En la misma línea, el estudio de Shin & Hur (2021), tiene como finalidad explorar cómo la inseguridad laboral afecta al engagement y desempeño laboral, examinando el impacto de la motivación prosocial como factor amortiguador, para ello, contó con un tamaño muestral de 240 empleados. Asimismo, empleó el modelo teórico de Job Demands–Resources (JD–R). Se encontró que la inseguridad laboral afecta negativamente el desempeño a través del engagement laboral, pero este efecto disminuye cuando los empleados ofrecen ayuda y tienen motivación prosocial alta.

Van Tuin et al. (2020), realizó una investigación que se centró en la relación de motivación y el compromiso de los empleados. Se realizaron dos estudios, uno transversal con 270 participantes y otro longitudinal con 56, para investigar la relación entre el propósito en el trabajo, la motivación y el compromiso laboral. En el primer estudio, se encontró una asociación positiva entre el propósito y la motivación autónoma, así como entre el propósito y el compromiso laboral, mientras que el propósito se relaciona negativamente con la desmotivación. En el estudio longitudinal, se observó una dirección específica en la relación entre el propósito y el compromiso, así como entre la motivación y el compromiso. El propósito fue un predictor del compromiso de los empleados, pero no al contrario. Estos hallazgos subrayan que los empleados que se sienten inspirados por el propósito de su organización tienden a contribuir positivamente a su realización, respaldando la idea de que un propósito corporativo puede impulsar el compromiso laboral.

Shkoler & Kimura (2020), en su investigación, pretende arrojar luz sobre los efectos que la motivación intrínseca y extrínseca, como predictores, tienen sobre la gran inversión de tiempo y esfuerzo en el trabajo y sobre el compromiso laboral. El estudio involucró a 242 participantes israelíes y 171 japoneses, explorando cómo el estatus laboral y las diferencias culturales afectan la relación entre la motivación intrínseca y extrínseca y el compromiso laboral. Para ello, emplearon la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) y la Teoría de engagement laboral (Schaufeli et al., 2002). Se descubrió que el estatus laboral modera estos efectos, y que las diferencias culturales

también juegan un papel importante en esta dinámica. Es decir, la investigación muestra que la mayor autonomía laboral está asociada con una mayor motivación interna y una menor influencia del control externo, lo que a su vez promueve un mayor compromiso con el trabajo y reduce la probabilidad de adicción laboral. Además, esta motivación interna actúa como un mediador en la relación entre la autonomía laboral y el compromiso. Finalmente, se observó que la satisfacción laboral amplifica los efectos positivos de la autonomía laboral y la motivación interna.

**Tabla 1***Análisis de estudios seleccionados*

Autor	Año	País	Título	Modelo Teórico	Participantes	Instrumentos	Diseño	Relación entre las variables	Hallazgos
Malinowska et al.	2018	Polonia	Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation	Teoría de Autodeterminación de Ryan y Deci (2000); Job Demands–Resources Model (JD–R)	318 trabajadores	Situational Intrinsic Motivation Scale (SIMS); Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al. 2006)	No experimental	Efecto de mediación en la relación entre autonomía laboral y engagement laboral, mediado por la motivación: $b = .25$ , IC 95% BCa: .15-.34.	Motivación autónoma media la relación entre la autonomía laboral y el compromiso laboral,
Latta & Fait	2016	Estados Unidos	Sources of Motivation and Work Engagement: A Cross-Industry Analysis of Differentiated Profiles	Metateoría de la motivación relacionada con el trabajo de Leonard et al. (1999); Teoría de engagement laboral de Schaufeli et al.(2002)	243 participantes	Medida de Motivational Sources (MMS) de Ryan (2011); Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al. 2006)	No experimental	Engagement laboral está correlacionado positivamente con la motivación interna del autoconcepto ( $r = .277$ ; $p > .001$ )	Se demostró la utilidad predictiva de las fuentes de motivación para los resultados específicos de los empleados, como el engagement.
Ferraro et al.	2020	Portugal Brazil	Decent Work, Work Motivation, Work Engagement and Burnout in Physicians	Teoría de Autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) Teoría de engagement laboral (Schaufeli	606 participantes	Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al. 2015); Utrecht Work Engagement	No experimental	La correlación entre DW Global (donde se incluye engagement) y motivación fue identificada (.17 (significativa al	Globales se relacionaron y positivamente con los tipos de motivación laboral más autodeterminados

			et al., 2002)		Scale (Schaufeli et al. 2002)		nivel de .01) y el resultado de desmotivación (-.26), significativo al nivel de .01.	e (intrínsecos y significativa y negativamente con la falta de motivación laboral.		
Li & Chen	2023	China	Work engagement and job-related well-being: The moderation by public service work motivation	496	trabajadores	Escala de motivación (PSM; Perry, 1996); Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al. 2006)	No experimental cuantitativo de análisis moderacional	Motivación (PSM) está relacionado con el engagement (r = .338; $p > .01$ )	Engagement excesivo en el trabajo reduce el bienestar, Falta motivación laboral amortigua el efecto del compromiso laboral sobre el bienestar.	
Tziner et al.	2019	Estados Unidos	Revisiting Work Engagement from a Moderated-Mediation Vantage Point	242	empleados	Teoría de Autodeterminación de (Ryan y Deci, 2000); Modelo teórico del engagement laboral de (Schaufeli et al., 2006)	Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS; Tremblay et al., 2009) Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9; Schaufeli et al. 2006)	No experimental cuantitativo de análisis mediacional	Motivación intrínseca se relaciona positivamente con Work Engagement (WE) para empleados temporales (r = .76***) y permanentes (r = .59***). Motivación extrínseca se relaciona positivamente con	Las correlaciones bivariadas entre work engagement (WE) y motivación intrínseca (MI) son positivas. En el análisis mediacional, MI no tiene efecto en WE.

							empleados temporales (r = .90***) y permanentes (r = .74***).
Ferinia et al.	2016 Indonesia	Relationship between selected factors of motivation, employee engagement and employee performance among nurses at adventist hospital	Teoría de la motivación de McClelland (año) y Teoría de la motivación de Robbins & Coulter (año) Teoría de Engagement laboral de Schiemann (año)	435 trabajadoras	Instrumentos creados por los autores	No experimental	La motivación, expresada en necesidad de logro, está significativamente y positivamente influenciada por engagement (β=0.29). La motivación está estrechamente relacionada con el engagement de los empleados y, a su vez, impacta positivamente en su desempeño.
Ghosh et al.	2020 Japón	Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement	Job Demands–Resources Model (JD–R)	288 empleados	Escala de motivación intrínseca de Warr et al. (1979) Utrecht Work Engagement scale (Schaufeli et al., 2006)	No experimental	El efecto indirecto de la creatividad sobre la motivación intrínseca (MI) y engagement fue estadísticamente significativo (b=.07, ≤ p .05, LLCI = 0.0181, ULCI = 0.1237). La creatividad de los empleados midió la relación entre la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados. El efecto indirecto de la motivación intrínseca sobre el compromiso de los empleados a través de la creatividad fue moderado por el desapego psicológico.



Shin & Hur	Corea del Sur	2021	When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance	Job Demands–Resources Model (JD–R)	240 empleados	Utrecht Work Engagement scale (Schaufeli et al., 2006) Escala de motivación prosocial de Grant’s (2008)	No experimental transversal	Interacción entre la inseguridad laboral, la prestación de ayuda y la motivación prosocial en el engagement laboral fue significativa con un tamaño del efecto medio (b = 0,25, p < 0,05, f2 = 0,12)	El efecto indirecto de la inseguridad laboral en el desempeño laboral a través del engagement laboral fue más débil para niveles altos de motivación.
Van Tuin et al.	Países bajos	2020	A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement.	Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan,2000);Teoría de engagement laboral de Schaufeli et al. (2002)	Estudio 1: 270 empleados; Estudio 2: 56 empleados	Escala multidimensional de motivación laboral (Gagné et al., 2014); Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006)	Estudio 1: Diseño transversal; Estudio 2:Diseño longitudinal	Relación entre propósito y engagement laboral fue parcialmente mediado por motivación autónoma (β = 0,23, p < 0,001)	Existe una direccionalidad en la relación entre propósito y engagement. y entre motivación y engagement.
Shkoler & Kimura	Israel Japón	2020	How Does Work Motivation Impact Employees’ Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens	Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000); Teoría de Work engagement (Schaufeli et al., 2002)	242 participantes de Israeli y 171 participantes de Japón	Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (Tremblay et al., 2009); Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2006)	Diseño transversal, cross-cultural	Engagement laboral se correlaciona positivamente con la motivación: r(94) = 0.72, p = 0.00.	Tanto motivación intrínseca como motivación extrínseca se relacionan positivamente con el engagement laboral.

## Discusión

En el ámbito de la psicología laboral y la gestión de recursos humanos, el estudio de la relación entre el compromiso y la motivación laboral es de particular importancia debido a su impacto significativo en el rendimiento organizacional y el bienestar de los empleados (Chua & Ayoko, 2021).

Dicho ello, la presente investigación se orientó a responder a la pregunta ¿Cuál es la relación entre el engagement laboral y la motivación laboral en colaboradores del entorno organizacional?. Todas las investigaciones (Ferraro et al., 2020; Ferinia et al., 2016; Ghosh et al., 2020; Li & Chen, 2023; Latta & Fait, 2016; Malinowska et al., 2018; Shin & Hur, 2021) consolidan una correlación positiva entre motivación y compromiso laboral, subrayando su papel fundamental en la dinámica laboral. Asimismo, se evidencia la posición de la motivación como un factor esencial para potenciar el compromiso laboral, y destacan su capacidad para fortalecer la influencia positiva de recursos laborales. Estos hallazgos subrayan la importancia de comprender y abordar los diferentes aspectos de la motivación laboral para promover un compromiso laboral positivo y mejorar el desempeño de los empleados.

Se observó que, para estudiar la motivación, en primer lugar, el modelo teórico que primó fue la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000). Ante esto, se encontró que los dos tipos de motivación (intrínseca y extrínseca) juegan un papel crucial en el compromiso y desempeño de los empleados, sin embargo, es la motivación intrínseca la que tiene un mayor impacto en el colaborador. Esto se observa en Malinowska et al. (2018), quien sostiene que dicho tipo de motivación mediaba la relación entre la autonomía laboral y el compromiso, mientras que la motivación extrínseca estaba relacionada con la adicción al trabajo. En otras palabras, es la motivación intrínseca la que cobra mayor relevancia, debido a que cuando los trabajadores tienen un alto grado de autonomía en su trabajo, es más probable que se sientan comprometidos si su motivación para trabajar proviene de factores internos y autodeterminación en contraste a si proviene de factores externos como recompensas o presiones (Vargas, 2013). La motivación extrínseca puede variar en su grado de autonomía, dependiendo de si se origina en valores e intereses internos o en presiones externas (Deci y Ryan, 2000).

En base a lo expuesto, la motivación laboral al estar arraigada en el deseo de contribuir al bienestar, parece desencadenar un compromiso más profundo (Li & Chen, 2023). De tal forma que, cuando los trabajadores perciben que sus esfuerzos están alineados con los valores y metas laborales, es más probable que

experimenten un mayor compromiso en sus roles (Ferinia et al., 2016; Li & Chen, 2023).

Otra modelo teórico empleado en diversos artículos (Ghosh et al., 2020; Malinowska et al., 2018; Shin & Hur, 2021) fue la Teoría del modelo de demandas y recursos laborales (JD-R). Según esta, la motivación prosocial se considera un recurso personal capaz de mitigar los impactos adversos de las demandas laborales, como la inseguridad laboral, en el compromiso y rendimiento laboral. Esto destaca la importancia de crear un entorno laboral que fomente la colaboración y el apoyo entre los empleados, no solo para influir en la motivación individual, sino también para fortalecer el compromiso laboral ante la incertidumbre en el trabajo.

Por otro lado, los hallazgos resaltan la necesidad de considerar otras variables como el distanciamiento psicológico (Ghosh et al. (2020), bienestar (Li & Chen, 2023), desempeño laboral (Ferinia et al., 2016; Shin & Hur, 2021), la creatividad (Ghosh et al., 2020), para comprender completamente cómo influyen en la relación entre motivación y compromiso laboral.

Esta relación positiva entre las variables resalta la necesidad imperante de no solo comprender, sino también de desarrollar activamente estos conceptos en el contexto laboral. Así pues, la consideración de estas variables se presenta como una estrategia clave para optimizar la calidad del entorno laboral, además, pueden actuar como un amortiguador frente a la inseguridad laboral, proporcionando a los empleados una base sólida que contrarreste posibles impactos negativos. De esta forma, las organizaciones pueden contribuir de manera significativa a la creación de un ambiente de trabajo mejorado. La atención deliberada al engagement y la motivación fomenta la autonomía de los empleados, impulsando su sentido de propósito y conexión con los objetivos organizacionales. Este enfoque integral no solo eleva el desempeño laboral, sino que también contribuye al bienestar general de los empleados.

Respecto a la aplicabilidad de esta revisión, se ha encontrado que es fundamental para las organizaciones diseñar estrategias que fomenten una motivación intrínseca sólida y promuevan un ambiente laboral que apoye el compromiso y el bienestar de los empleados, teniendo en cuenta las diferencias individuales y culturales. De tal manera que lo encontrado no solo tienen implicaciones prácticas para la gestión del talento, sino que también respaldan la pertinencia de adoptar enfoques centrados en la motivación para impulsar un compromiso laboral más sólido y sostenible (Ghosh et al., 2020; Li & Chen, 2023; Latta & Fait, 2016; Malinowska et al., 2018).

Finalmente, en cuanto a limitaciones, una importante de esta investigación radica en la falta de estudios longitudinales que permitan analizar cómo evolucionan las relaciones entre las variables a lo largo del tiempo, siendo estas las variables compromiso y motivación. Esto se debe a que, este tipo de estudios proporcionarían una comprensión más profunda de cómo estos factores se interrelacionan y cambian con el tiempo, permitiendo una mejor comprensión de los mecanismos subyacentes y sus implicaciones prácticas, particularmente en términos de su impacto en el compromiso y la motivación laborales. Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones empleen diseños longitudinales con el fin de fortalecer la base de conocimientos en este campo.

## Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue realizar una revisión aplicada sobre artículos psicológicos que relacionan el constructo engagement laboral con la motivación laboral en colaboradores. Dicho ello, los estudios revisados han evidenciado una correlación positiva consistente entre ambas variables, destacando la importancia de comprender y abordar la motivación laboral (especialmente la intrínseca) para promover un compromiso laboral positivo y mejorar el desempeño. Asimismo, es relevante notar que, aunque la conexión positiva entre engagement y motivación es evidente, debido a que un exceso de engagement puede tener repercusiones negativas en el bienestar de los colaboradores.

## Referencias

- Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. G., & Ezema, G. N. (2022). Basic psychological need satisfaction, autonomous motivation, and meaningful work: A self-determination theory perspective. *Journal of Career Assessment, 30*(1), 78-93. <https://doi.org/10.1177/10690727211018647>
- Ambarwati, T., Wardhana, E. T. D. R. W., Wardoyo, C., Churiyah, M., & Jihadi, M. (2023). The role of compensation, job rotation, employee engagement and employees performance of smes. *International Journal of Professional Business Review, 8*(7), e03045-e03045. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.3045>
- Bashir, M., Saleem, A., & Ahmed, F. (2019). Akhuwat: Measuring Success for a Non-prof- it Organization. *Revista Asian Journal of Management Cases, 16*(1), 100-112. <https://doi.org/10.1177%2F0972820119825973>
- Beccaria, L., & Maurizio, R. (2020). Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias entre países. *Revista internacional del trabajo, 139*(2), 171-204. <https://doi.org/10.1111/ilrs.12160>
- Congreso de la República del Perú. (2019). *Ley N.º 30947. Ley de Salud Mental*. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/1423694-30947>
- Chen, Y., Qiang, W., & Li, F. (2024). Leader trait affective presence and safety behaviors: The role of work engagement. *Safety Science, 169*, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106339>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management, 34*(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Deroncele, A., Anaya, Y., López, R., & Santana, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 26*(94), 568-584. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890445>
- Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology, 5*(1-2), 13-35. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
- Ferinia, R., Yuniarsi, T., & Disman, H. (2016). Relationship between selected factors of motivation, employee engagement and employee performance among nurses at adventist hospital. *International Journal of Basic and Applied Sciences, 5*(3), 177. <https://doi.org/10.14419/ijbas.v5i3.5948>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review, 49*(9), 1789-1804. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-12-2018-0480/full/html>
- Greenpeace (2019). ¿Hacer homeoffice podría salvar el planeta?. <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/2776/homeoffice-para-salvar-elplaneta>
- Griffith, A. (2020). Parental burnout and child maltreatment during the Covid-19 pandemic. *Journal of family violence*. <https://doi.org/10.1007/s10896-020-00172-2>
- Hernandez Rincón, S. P., Serrano Rodríguez, C. J., & Cruz Serrano, D. L. (2023). Análisis de Aspectos Metodológicos y Aplicaciones del Engagement Laboral en Organizaciones Colombianas. *Diversitas, 19*(1), 1-18.

- <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/9159>
- Hernández-Santiago, N. (2020). Ambiente laboral: Implicaciones para la salud mental. *Revista Salud y Conducta Humana*, 7(1), 114-119. <https://www.researchgate.net/publication/351194779>
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 13-22. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Idris, I., & Wahyudi, S. (2021). Job Rotation and Work Motivation: Will it Improve Employee Performance? *Webology*, 18, 1086-1098. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI04/WEB18183>
- Li, Z., & Chen, N. (2023). Work engagement and job-related well-being: The moderation by public service work motivation. *Journal of Psychology in Africa*, 33(2), 158-164. <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2195700>
- Lovo, J. (2020). Síndrome de burnout: Un problema moderno. *Entorno*, (70), 110-120. <https://camjol.info/index.php/entorno/article/view/10371/12034>
- Latta, G. F., & Fait, J. I. (2016). Sources of motivation and work engagement: a cross-industry analysis of differentiated profiles. *Journal of Organizational Psychology*, 16(2). <https://articlegateway.com/index.php/JOP/article/view/1788>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Márquez, V. (2022). Engagement y su Efecto en el Desempeño Laboral en la Post Pandemia en las Organizaciones. *Revista del Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragón*, 5(2). <https://revistasuba.com/index.php/INVESSUBA/article/view/252/165>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 445-458. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (13 de enero de 2022). Minsa: Más de 300 mil casos de depresión fueron atendidos durante el 2021. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/575899-minsa-mas-de-300-mil-casos-de-depresion-fueron-atendidos-durante-el-2021>
- News Center Microsoft Latinoamérica (2022). La tecnología puede ayudar a crear un futuro nuevo para los trabajadores presenciales. *Microsoft*. <https://news.microsoft.com/es-xl/la-tecnologia-puede-ayudar-a-crear-un-futuro-nuevo-para-los-trabajadores-presenciales/>
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner, F., & Voelter, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1122. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1122?ref=level-man>
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (28 de septiembre de 2022). *La salud mental en el trabajo*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/mental-health-at-work>
- Ordoñez, C. C. O., & Palacio, Z. H. P. (2022). Impacto del síndrome de Burnout en el balance trabajo-familia" Una mirada documental". *Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo*, 4(2), 62-66. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/article/view/3060>
- Ozyilmaz, A. (2020). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 187-214. <https://doi.org/10.1111/joop.12289>
- Puspitasari, F. D. A., & Adam, S. (2019). The influence of job stress and motivation to work performance. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (21), 102-112. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24687>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P. & Boutron I. (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>
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181/159](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159)
- Pincus, J. D. (2023). Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory,

- Methods, and Practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57.  
<https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- PWC. (2021). Encuesta Global sobre Crisis 2021. Cómo desarrollar resiliencia para afrontar la nueva normalidad.  
[https://www.pwc.pe/es/publicaciones/PwC\\_Encuesta\\_Global\\_sobre\\_Crisis\\_2021.pdf](https://www.pwc.pe/es/publicaciones/PwC_Encuesta_Global_sobre_Crisis_2021.pdf)
- PWC. (2021). Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2021.  
<https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>
- Rasskazova, E., Ivanova, T., & Sheldon, K. (2016). Comparing the effects of low-level and high-level worker need satisfaction: A synthesis of the self-determination and Maslow need theories. *Motiv Emot*, 40, 541-555.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9557-7>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.  
<https://doi.org/10.51302/rtss.2004.8859>
- Sanchez Paredes, K. M., Torpoco Rodriguez, S. K., Arévalo-Ipanaqué, J. M., Turpo Chaparro, J. E., Meneses-La Riva, M. E., Cabanillas-Chávez, M. T., & da Costa Polonia, A. (2023). Indicator of Job Satisfaction Related to Intention to Quit in Peruvian Nurses. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(4), 75-83.  
<https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0096>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 36, 659-678.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09694-4>
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in psychology*, 11, 38.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68.  
<https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Satata, D. B. M. (2021). Employee engagement as an effort to improve work performance: literature review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49.  
<https://www.ilomata.org/index.php/ijss/article/view/152>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in psychology*, 12, 754556.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Timotius, E., & Octavius, G. S. (2022). Stress at the Workplace and Its Impacts on Productivity: A Systematic Review from Industrial Engineering, Management, and Medical Perspective. *Industrial Engineering & Management Systems*, 21(2), 192-205. <https://doi.org/10.7232/iems.2022.21.2.192>
- Urueña, A. M. M., & Moreno, M. A. M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.  
<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Quintero, L., Betancur, J. (2018). Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization. *Revista espacios*.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394108.html>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles - Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.  
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 207-215.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Zinovieva, I., Lachhein, B. & Chikov, M. (2021). Happy employees as a basis for health management. *SHS Web of Conferences*, 122, 03001.  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202112203001>

# Relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional

## INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
2	<a href="http://www.copmadrid.org">www.copmadrid.org</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.scielo.org.mx">www.scielo.org.mx</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://upao.edu.pe">upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://9dok.org">9dok.org</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://beneficios10.com">beneficios10.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://link.springer.com">link.springer.com</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	

<1 %

10

[journals.copmadrid.org](http://journals.copmadrid.org)

Fuente de Internet

<1 %

11

[www.powtoon.com](http://www.powtoon.com)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Apagado