

Relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral. Revisión sistemática entre 2015 y 2024

Relationship between work motivation and job satisfaction. A systematic review between 2015 and 2024

Sheryl Ximena Calsín Monje¹  <https://orcid.org/0009-0008-9621-1246>

Walter Lizandro Arias Gallegos^{1*}  <https://orcid.org/0000-0002-4183-5093>

¹Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú.

*Autor para la correspondencia: warias@ucsp.edu.pe

RESUMEN

Introducción: Uno de los principales intereses de las organizaciones es alcanzar un desempeño óptimo por parte de sus trabajadores para cumplir con sus objetivos estratégicos ya que el personal es el capital más grande con el que cuentan. En este sentido, resulta fundamental analizar las relaciones de la satisfacción y la motivación laboral en los entornos organizacionales.

Objetivo: Revisar la literatura científica publicada sobre la relación entre motivación y satisfacción laboral en sectores públicos y privados a nivel mundial.

Métodos: Para ello se analizaron 11 artículos siguiendo la metodología *PRISMA*, que han sido publicadas en revistas indexadas entre los años 2015 y 2024.

Resultados: Los resultados evidencian una relación positiva entre motivación y satisfacción laboral; sin embargo, la motivación se identifica como la variable de mayor influencia en el desempeño, incluso por encima de la satisfacción y el rendimiento. Asimismo, los hallazgos reflejan conexiones significativas entre las variables estudiadas y factores como el estilo de liderazgo, la antigüedad del trabajador, la complejidad de la tarea, la reciprocidad, el trato igualitario y los factores planteados por Herzberg.

Conclusión: Se concluye que la motivación laboral y la satisfacción laboral se correlacionan positivamente entre sí favoreciendo el desempeño, la salud y el bienestar de los trabajadores.

Palabras clave: motivación laboral; satisfacción laboral; psicología organizacional; revisión sistemática; salud ocupacional

ABSTRACT



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Introduction: One of the main interests of organizations is achieving optimal performance from their employees to meet their strategic objectives, since their personnel are their greatest asset. In this sense, it is essential to analyze the relationship between job satisfaction and motivation in organizational environments.

Objective: To review the published scientific literature on the relationship between motivation and job satisfaction in public and private sectors worldwide.

Methods: To this end, 11 articles were analyzed following the PRISMA methodology, which have been published in indexed journals between the years 2015 and 2024.

Results: The results show a positive relationship between motivation and job satisfaction; however, motivation is identified as the variable with the greatest influence on performance, even more so than satisfaction and productivity. Furthermore, the findings reflect significant connections between the variables studied and factors such as leadership style, employee seniority, task complexity, reciprocity, equal treatment, and the factors proposed by Herzberg.

Conclusion: It is concluded that job motivation and job satisfaction are positively correlated with each other, favoring the performance, health, and well-being of workers.

Keywords: work motivation; job satisfaction, organizational psychology, systematic review; occupational health

Recibido: 5 de diciembre de 2025

Aceptado: 2 de febrero de 2026

Publicado: 8 de febrero de 2026

Editor a cargo: MSc. Jesús Salvador Hernández Romero

Introducción

La motivación laboral ha sido un variable de gran relevancia en el campo organizacional debido a que influye en el desempeño laboral, la satisfacción del trabajador y el compromiso organizacional.⁽¹⁾ Numerosos trabajos han abordado la motivación durante el siglo XX, lo que ha dado lugar a múltiples teorías que la han relacionado con la satisfacción laboral, pero también se ha señalado que en muchos casos ambas variables se superponen una a la otra.⁽²⁾ La teoría de la motivación de Maslow⁽³⁾ indica que la motivación laboral se origina cuando la persona percibe que sus necesidades se satisfacen desde los niveles más inferiores hasta los más superiores, en una jerarquía que comprende las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización. Según la teoría de equidad de Adams⁽⁴⁾ los empleados suelen motivarse o desmotivarse cuando perciben que reciben un trato justo o injusto en el trabajo.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

La teoría de Herzberg⁽⁵⁾ plantea la distinción entre factores higiénicos y motivadores en el trabajo, siendo los primeros factores extrínsecos y los segundos intrínsecos. Este modelo ha dado lugar a diversas teorías como la teoría de bienestar en el trabajo de Warr,⁽⁶⁾ o la teoría del enriquecimiento en el trabajo de Hackman y Oldham,⁽⁷⁾ según la cual, la satisfacción del trabajo depende de las características del puesto, de modo que, es posible mejorar la satisfacción del trabajador si se le da autonomía, si se le estimula a asumir nuevos retos, cumplir funciones más complejas, si su labor requiere de cierto grado de especialización y si comprende el sentido de su trabajo como una actividad valiosa para la empresa.

Otro modelo teórico importante es el desarrollado por Locke,⁽⁸⁾ según el cual se plantea que las metas claras y específicas impactan en la motivación y consecuentemente en la satisfacción del trabajador. De manera similar, Vroom⁽⁹⁾ formuló su teoría de las expectativas, que plantea que la motivación de los trabajadores depende de tres factores: En primer lugar, las expectativas, en tanto perspectivas que tiene un trabajador sobre su esfuerzo y resultado alcanzado; en segundo lugar, la instrumentalidad, por la cual un trabajador es recompensado por su buen desempeño; y finalmente la valencia, que es la estimación de la recompensa que hace el trabajador. De este modo, esta teoría anticipa que para que una empresa genere una adecuada motivación en sus trabajadores estos factores deben encontrarse en equilibrio.

En resumen, todos estos modelos apuntan a que la satisfacción laboral la componen tanto la motivación interna como los factores externos.^(5,6,8) Así, la capacidad y los recursos con que se cuenta determinan si un trabajador cumplirá con las tareas, pero la motivación asegura que las tareas se hagan adecuadamente.⁽¹⁰⁾ Un estudio en el sector público reflejan que la motivación y la satisfacción están directamente relacionados con la adaptación del trabajador a la organización.⁽¹¹⁾ Por otro lado, otras investigaciones señalan la motivación y la satisfacción laboral determinan la felicidad de los trabajadores.^(12,13,14)

En cuanto a la motivación de acuerdo al género, se evidencia que las mujeres valoran más centros en los que hay apoyo, seguridad laboral y colaboración; mientras que los hombres valoran las recompensas económicas y los ascensos.⁽¹⁵⁾ Una investigación más reciente reafirma el valor que las mujeres le dan al bienestar, el sentido de comunidad y los valores altruistas.⁽¹⁶⁾ Otros estudios también han revelado que las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo pueden amortiguar los efectos del estrés, compensar los bajos salarios e influir positivamente en la satisfacción laboral,⁽¹⁷⁾ aunque se ha señalado que diversas variables disposicionales como la personalidad, la inteligencia emocional y la regulación emocional afectan directamente la percepción de la satisfacción del trabajador.⁽¹⁸⁾ A ello se suma que el sentido de identidad de los trabajadores,⁽¹⁹⁾ así como la cultura organizacional y las políticas de la empresa cumplen un papel esencial para estimular la motivación y la satisfacción laboral.⁽²⁰⁾

Ahora bien, el objetivo de la presente investigación es analizar la literatura científica publicada entre el 2015 y el 2024 sobre las relaciones entre motivación laboral y satisfacción laboral en revistas científicas indexadas en Redalyc, *SciELO* y *Scopus*.



Métodos

Diseño del estudio

El diseño de revisión teórica será utilizado para realizar un análisis objetivo de los datos secundarios más relevantes disponibles hasta la fecha sobre las variables de estudio. La forma adoptada será una revisión sistemática, que consiste en una actualización teórica de las variables, sin incluir análisis estadísticos.⁽²¹⁾

Unidades de análisis

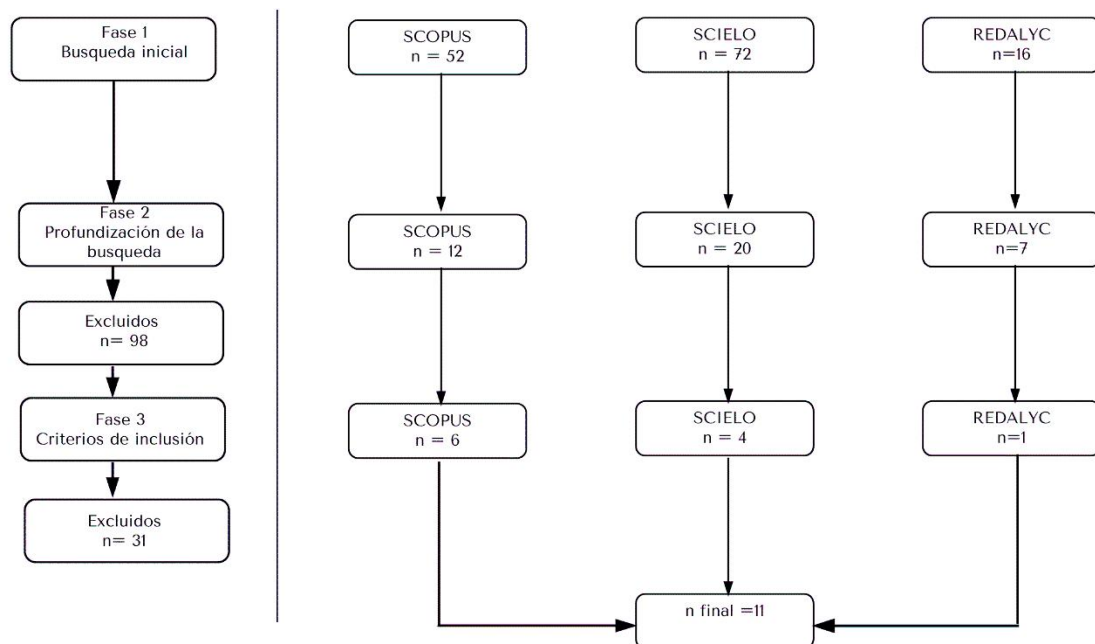
Esta investigación se compone de estudios previos, teóricos y empíricos, que abordan la relación entre motivación y satisfacción laboral en diversas organizaciones, con el propósito de identificar patrones y tendencias entre ambas variables en distintos contextos. Se incluyeron publicaciones entre 2015 y 2024 que correspondan a estudios tanto cuantitativos, cualitativos o mixtos. Además, se consideraron solo textos de acceso libre en español o inglés para asegurar un enfoque internacional. Las palabras clave utilizadas fueron: “*Work Motivation*” o “Motivación laboral” y “*Job Satisfaction*” o “Satisfacción laboral”.

Procedimientos

En primer lugar, se hizo la búsqueda sistemática de la literatura en base de datos como Redalyc, *SciELO* y *Scopus*. Para esta primera etapa no se descartaron artículos por el año, idioma o tipo de acceso. Se utilizaron las palabras clave anteriormente señaladas. Esta estrategia de búsqueda se adaptó de acuerdo con cada base de datos identificándose un total de 140 registros. A partir de los textos identificados se verificó que no existían documentos duplicados entre las tres bases de datos. Sin embargo, al realizar la revisión inicial de títulos y resúmenes se observó que 126 de ellos no se alineaban con el objetivo de la investigación.

Tras aplicar los criterios de inclusión descritos previamente, de los 140 registros iniciales se identificaron 38 que cumplían con los requisitos. De los resultantes, 12 fueron encontrados en *Scopus*, siete en Redalyc y 19 en *SciELO*. No obstante, 25 registros fueron eliminados tras una evaluación de relevancia, y dos no tenían acceso libre (figura 1).





Fuente: Elaboración propia.

Fig. 1. Diagrama de flujo del método PRISMA.

Resultados

Como resultado de la búsqueda, se identificaron 11 artículos, los cuales fueron organizados en orden cronológico, desde el más antiguo hasta el más reciente. En primer lugar, Pizarro y otros,⁽²²⁾ realizaron una investigación en Chile que buscaba explorar la relación entre la motivación laboral, la satisfacción laboral y estado de *Flow* en una muestra de 214 trabajadores del sector salud de Iquique. Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre el estado de *Flow*, la motivación y la satisfacción, lo que significa que, al entrar en el estado de *Flow*, la persona suele enfocarse y disfrutar de su trabajo generando elevados niveles de motivación y satisfacción laboral.

En consonancia con lo anterior, Ronen y Donia,⁽²³⁾ llevaron a cabo un estudio en el que participaron 306 empleados de diferentes empresas de Canadá y Estados Unidos. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo abusivo afectaba negativamente la motivación de los trabajadores, impactando en las relaciones laborales, la satisfacción en el trabajo y el comportamiento innovador. Este tipo de supervisión a su vez favorece una percepción laboral negativa, un menor involucramiento en conductas laborales positivas, un aumento de actitudes negativas y, finalmente, una mayor rotación de personal.

De igual modo, Gusar y otros,⁽²⁴⁾ realizaron un estudio cuantitativo en Croacia con una muestra de 98 enfermeras pertenecientes a los departamentos de Cirugía y Medicina Interna de un hospital. Los resultados indicaron que no existía una correlación significativa entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral.



con el cumplimiento en el llenado de los registros de enfermería. Sin embargo, se observó que el personal del Departamento de Cirugía mantenía un mayor cumplimiento en el llenado de registros en comparación con el de Medicina Interna, a pesar de que este último presentó mayores niveles de motivación según los resultados. Esta aparente contradicción se atribuyó a la sobrecarga laboral y a la percepción de que el llenado de registros no forma parte esencial de sus funciones.

Siguiendo esta línea, Reyes y Salgado,⁽²⁵⁾ realizaron un estudio cuantitativo en México con 117 trabajadores operarios que laboraban en una empresa, de los cuales aproximadamente el 80% eran hombres. El objetivo fue analizar los factores motivacionales de la satisfacción laboral para evitar accidentes de trabajo desde la teoría de Herzberg. Como resultado, se reportó que solo el 6,8 % de los trabajadores indicó haber tenido accidentes laborales y el 80,3 % de los trabajadores tuvo un nivel de logro alto en la empresa. El 49,6 % ha experimentado un reconocimiento mediano en la organización y el 43,6 % reconoce haber recibido un nivel de reconocimiento alto en la empresa. Asimismo, poco más de la mitad “se siente feliz con lo que hace” aunque no se les reconozca, y el factor extrínseco de oportunidad de crecimiento fue con el que más insatisfechos estaban los trabajadores, ya que la empresa no los capacitaba como ellos esperaban.

En este sentido, Alarcón y otros,⁽²⁶⁾ realizaron un estudio en Chile con 35 obstetras del hospital de Puerto Montt. Se encontró que, en las dimensiones de la motivación evaluadas como el nivel general, variedad, identidad y significado de la tarea, autonomía y retroalimentación; los participantes mostraron una conformidad media-alta, lo que refleja un buen grado de impulso hacia el cumplimiento de sus funciones. Se identificó una correlación positiva moderada entre la motivación y la satisfacción laboral, determinada en función de la antigüedad, la calidad del vínculo laboral y el servicio al que pertenecían los obstetras.

Por otro lado, Usman y otros,⁽²⁷⁾ realizaron un estudio en Indonesia con 100 empleados de la Agencia de Transporte de Yatarca Central. El objetivo fue examinar y resolver problemas sobre la influencia del estilo de liderazgo, la satisfacción laboral y la motivación laboral en el desempeño de los empleados. Los resultados indican que existe una relación positiva, aunque no estadísticamente significativa, entre el rendimiento laboral, la satisfacción y motivación en el trabajo. Sin embargo, la motivación resalta como la variable con mayor influencia en el desempeño de los trabajadores, especialmente en el cumplimiento de responsabilidades de alta exigencia. Asimismo, se identificó una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y el rendimiento, ya que diversos elementos propios de un liderazgo efectivo impactan directamente en el desempeño personal de los empleados. De igual forma, la satisfacción laboral mostró una relación positiva y significativa con el rendimiento, por lo que se recomienda promoverla mediante el reconocimiento a los empleados destacados, la posibilidad de ascensos y la creación de un entorno laboral favorable, influenciado por relaciones positivas entre colegas.

Asimismo, Ann y otros,⁽²⁸⁾ realizaron un estudio en Jordania con 158 trabajadores de limpieza de diez hoteles con el propósito de examinar la relación entre la motivación laboral, la satisfacción laboral y la



intención de rotación del personal desde la teoría bifactorial de Herzberg. Los resultados evidenciaron una correlación negativa entre la satisfacción laboral (relacionada con los factores de higiene o extrínsecos) y la intención de rotación. Asimismo, no se halló una correlación significativa entre los factores motivacionales o intrínsecos y la intención de rotación, lo que indica que estos factores no influyen directamente en el deseo de abandonar el puesto. Por otro lado, entre los 14 factores motivacionales (asociados a la satisfacción y la no satisfacción), el logro y el trabajo en sí fueron los más valorados, mientras que el salario fue el menos reconocido.

Por su parte, Ahmeti⁽²⁹⁾ realizó un estudio en Kosovo con diseñadores de programas que laboran en empresas de tecnología de la información (TI), además de participantes que trabajan en empresas internacionales de la Unión Europea y de Estados Unidos. El objetivo fue demostrar la relación directa entre la motivación y la satisfacción laboral en el compromiso de los trabajadores. Los resultados mostraron que tanto la motivación como la satisfacción laboral influyen en el rendimiento de los empleados; sin embargo, la motivación tiene un impacto positivo más significativo, mientras que la satisfacción laboral presenta una influencia menor.

Belle y Cantarelli⁽³⁰⁾ realizaron un estudio experimental en Italia con 16 461 profesionales del sector de salud pública con la finalidad de analizar cómo las expectativas sobre el estilo de reciprocidad influyen en la motivación y la satisfacción en el trabajo. Estos autores reportaron que, tanto la motivación como la satisfacción aumentan cuando compañeros y jefes son generosos, es decir, cuando se enfocan más en ayudar que en recibir. Además, el efecto positivo fue el doble cuando el que mostraba generosidad era un compañero y no un supervisor. También se vio que, a diferencia de los líderes transaccionales (que se basan en premios y castigos), los que lideran con el ejemplo generan más satisfacción y motivación en sus equipos. En tanto que, Acosta y otros,⁽³¹⁾ investigaron los factores que influyen en la motivación y satisfacción en residentes de Medicina General en Cuba. Los resultados evidenciaron que, en la planificación de los servicios o acciones, no se consideraban aspectos relacionados con la satisfacción y motivación de los residentes. Asimismo, la baja calidad de la enseñanza en la relación maestro-estudiante fue identificada como un factor de insatisfacción para los residentes. Por otro lado, los maestros también experimentan insatisfacción cuando perciben falta de disciplina, responsabilidad y compromiso por parte de sus estudiantes con el proceso de aprendizaje. Del mismo modo, las condiciones físicas y materiales inadecuadas fueron señaladas como factores desmotivantes para los residentes, capaces de generar en ellos insatisfacción y por ende afectar su desempeño.

Finalmente, Rigonato y otros,⁽³²⁾ en un estudio realizado en Brasil durante la pandemia de COVID-19 con 90 profesionales de salud que participaban en la limpieza y desinfección de superficies, reportaron que la motivación intrínseca predominó sobre la extrínseca. El factor extrínseco con el que se sintieron menos



satisfechos fue el relacionado con el aspecto monetario. Por otro lado, se observó que la motivación tiende a disminuir con el paso del tiempo y ante el incumplimiento de sus expectativas salariales.

Discusión

A partir de esta revisión bibliográfica, se ha identificado una correlación positiva entre la motivación y la satisfacción laboral, en niveles moderados.^(26,28) Otra relación resultante, fue el impacto positivo, significativo y mayor de la motivación en comparación a la satisfacción sobre el desempeño laboral en los trabajadores.^(27,29) Del mismo modo, la literatura consultada señala que el estilo de liderazgo influye en la motivación y desempeño de los trabajadores,^(23,27,30) de modo que en el sector salud prefieren un líder transformacional; mientras que el no ejercer un estilo de liderazgo adecuado, como en el caso del liderazgo abusivo, la motivación de los fue afectada de forma negativa trayendo como consecuencias problemas en las relaciones interpersonales, insatisfacción y falta de innovación; favoreciendo la percepción negativa respecto al trabajo, e intención de rotación en el personal.

Por otro lado, en los estudios revisados se pudieron identificar las principales deficiencias de motivación extrínseca en factores como el salario y las oportunidades de crecimiento.^(28,32) Por otro lado, ¿qué se debe hacer para aumentar la motivación y en consecuencia la satisfacción de los trabajadores? Los estudios revisados muestran que, ambas variables parecen aumentar cuando el entorno laboral se centra más en dar que en recibir.⁽³⁰⁾ En este sentido, dichas variables también aumentan cuando una persona entra en el estado de *Flow*.⁽²²⁾ Asimismo, estas variables muestran una relación negativa tanto con la antigüedad como con la complejidad de la tarea.⁽²⁶⁾

Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones que podemos citar en este estudio, tenemos la actual falta de trabajos sobre variables que hace décadas atrás han sido ampliamente abordadas, tales como la motivación y satisfacción laboral. Por otra parte, el predominio de la literatura estaba relacionada al sector salud y muy poco al sector administrativo-corporativo y técnico operario. Como consecuencia de la falta de información, no se pudo categorizar los artículos en cuanto a la geografía o procedencia de la muestra en función del rubro laboral en el que se desempeñan.

Conclusión



De acuerdo con los resultados del presente estudio, se resalta que la motivación y la satisfacción laboral se correlacionan recíprocamente y se asocian con variables tales como el liderazgo y los factores internos y externos, tal y como se ha señalado en la literatura científica sobre esta temática.

Recomendaciones

Con respecto a las sugerencias para futuras investigaciones, se recomienda realizar más estudios en cuanto a la población administrativo corporativa y técnico operaria; asimismo, se sugiere investigar la motivación y la satisfacción laboral en relación a otras variables de interés más actual como la cultura organizacional, la justicia organizacional, el contrato psicológico y las emociones positivas tales como la gratitud, el perdón, etc.

Referencias bibliográficas

1. Ferreira JA, Fernandes R, Ribeiro E, Peiró JM. Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*. 2010 52(2):7-34. Disponible en: https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_1
2. Gómez A, Benítez C, Guillén C, Gala FJ, Lupiani M. Motivación y satisfacción laboral. En C Guillén, R Guil (Coords.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill; 2000 [acceso 01/12/2025]:195-209. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1880>
3. Maslow AH. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943;50:370-96. DOI: <https://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
4. Adams JS. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 1963;67(5):422-36. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
5. Herzberg F. Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados? En *Harvard Business Review*. Barcelona: Deusto; 2004 [acceso 01/12/2025]:53-80. Disponible en: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employess>
6. Warr PB. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. 1990;63:193-210. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tg00521.x>
7. Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976;16:250-79. DOI: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
8. Locke EA, Latham GP. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 2002;57(9):705-17. DOI: <https://doi.org/10.1037//0003-066x.57.9.705>



9. Vroom VH. Work and motivation. USA: John Wiley & Sons; 1964 [acceso 01/12/2025]. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/1964-35027-000>
10. Aamodt M. Motivación del empleado. En Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado. Cengage Learning Editors; 2010 [acceso 01/12/2025]:327-62. Disponible en: <https://www.studocu.com/document/cagayan-state-university/bs-psychology/industrial-organizational-psychology-chapter-8-employee-motivation/29993865>
11. Ysuiza GL, De la Torre CO. Satisfacción laboral en las instituciones públicas, Revisión sistemática de la literatura científica 2018-2022. Dimensión Empresarial. 2023 21(3):58-65. DOI: <https://doi.org/10.15665/dem.v21i3.3815>
12. Gamero H. La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad. Cienc. Trab. 2013;15(47):94-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000200010>
13. Arroyo H, Ramírez C, Meneses MC, Morales WC, Cabanillas MT. Motivación y satisfacción laboral como predictores de la felicidad en enfermeras peruanas. Rev. Cuba Enfermería. 2024 [acceso 01/12/2025];40:e6679. Disponible en: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/6679/1079>
14. Warr P. Work, happiness and unhappiness. USA: Francis & Taylor; 2011. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203956856>
15. Arnania-Kepuladze T. Gender stereotypes and gender feature of job motivation: Differences or similarity? Problems and Perspectives in Management 2010 8(2):84-93. DOI: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3227/PPM_EN_2010_02_Kepuladze.pdf
16. LeFebvre A, Huta V. Age and gender differences in eudaimonic, hedonic, and extrinsic motivations. Journal of Happiness Studies. 2021;22(5):2299-321. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00319-4>
17. Arias WL, Justo O. Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento: Un estudio comparativo. Cienc. Trab. 2013;15(47):41-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000200002>
18. Salessi S, Omar A. Satisfacción laboral: Un modelo explicativo basado en variables disposicionales. Rev. Colomb. Psicol. 2017;26(2):329-45. DOI: <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60651>
19. Quiroga-Garza A, Salinas C. “Renaciendo”: Intervención narrativa para la mejora de la satisfacción personal y laboral de personal de enfermeras. Acta de Investigación Psicológica. 2022;12(1):5-18. DOI: <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2022.1.397>
20. Díaz JR, Ledesma MJ, Tito JV, Carranza LR. Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. Revista Venezolana de Gerencia. 2023;28(101):158-70. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
21. Ato M, López JJ, Benavente A. Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. Anales de Psicología. 2013;29(3): 038-59. DOI: <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>



22. Pizarro J, Fredes D, Inostroza C, Torreblanca E. Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2019;24(87):843-59. DOI: <https://doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
23. Ronen S, Donia MBL. Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2020 36(3):205-14. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2020a20>
24. Gusar I, Lazinica A, Klarin M. Work motivation, job satisfaction, and nursing record-keeping: Do they differ in surgery and internal disease departments? *Revista Centroeuropa de Enfermería y Obstetricia*. 2020;11(4):163-70. DOI: <https://doi.org/10.15452/CEJNM.2020.11.0028>
25. Reyes A, Salgado J. Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 2021;8(4). DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782>
26. Alarcón N, Ganga F, Pedraja L, Monteverde A. Job satisfaction and motivation in obstetric professionals of a Chilean hospital. *Medwave*. 2020;20(4):e7900. DOI: <https://doi.org/10.5867/medwave.2020.04.7900>
27. Usman O, Yanuar D, Marsofiyati F. Influence of leadership style, job satisfaction, and job motivation on employee performance. *Quality*. 2022;23(191):299-308. DOI: <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.34>
28. Ann S, Hallab Z, Choi H, Al U. Motivating housekeeping staff in the lodging industry in Jordan. *Tourism and Hospitality Management*. 2023;29(1):103-18. DOI: <https://doi.org/10.20867/thm.29.1.9>
29. Ahmeti F. Leveraging employee engagement for competitive advantage: Satisfaction and work motivation management. *Journal of Liberty and International Affairs*. 2023;9(2):178-94. DOI: <https://doi.org/10.47305/JLIA2392216a>
30. Belle N, Cantarelli P. Give, take, or match? Styles of reciprocity, job satisfaction, and work motivation. *Revista de Administración Pública*. 2024;84(4):748-63. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13731>
31. Acosta L, Bolaños O, Almeida S. Motivación y satisfacción laboral de los residentes de Cirugía General. *Rev Med Elect*. 2024 [acceso 01/12/2025];46:e5541. Disponible en: <https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/5541>
32. Rigonato EM, García A, Pádua H, Barbosa JS, Norberto NL, Perbeline V, Nascimento MH. Motivation and satisfaction of healthcare workers involved in surface cleaning and disinfection. *Cogitare Enferm*. 2024;29:e96401. DOI: <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.96401>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.



Esta obra está bajo una licencia: [Creative Commons 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Contribución de los autores

Conceptualización: Sheryl Ximena Calsín Monje.

Curación de datos: Sheryl Ximena Calsín Monje.

Análisis formal: Sheryl Ximena Calsín Monje, Walter Lizandro Arias Gallegos.

Administración del proyecto: Sheryl Ximena Calsín Monje, Walter Lizandro Arias Gallegos.

Investigación: Sheryl Ximena Calsín Monje, Walter Lizandro Arias Gallegos.

Metodología: Sheryl Ximena Calsín Monje, Walter Lizandro Arias Gallegos.

Redacción del borrador original: Sheryl Ximena Calsín Monje, Walter Lizandro Arias Gallegos.

Redacción, revisión y edición: Sheryl Ximena Calsín Monje, Walter Lizandro Arias Gallegos.

