

Año 28
No. Especial 9, 2023
ENERO-JUNIO



Año 28
No. Especial 9, 2023
Enero-Junio

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de Lima

Valdivia Ramírez, Elma Ruth*
González Casanova, Fernando Rodolfo**
Armesto Céspedes, Miguel Sebastián***

Resumen

En Perú a lo largo de los últimos 20 años, han ido creándose centros de educación superior técnicos, debido a la demanda por satisfacer las necesidades del mercado, sin embargo, dentro de este contexto, las condiciones laborales de los colaboradores docentes de estos centros pueden variar, y ante ello, este artículo tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. Desde un enfoque cuantitativo con un diseño transversal y no experimental en el que se aplicó un formulario sobre satisfacción laboral basado en la Teoría de Higiene de Herzberg de con 16 ítems y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT de 15 factores de motivación para el trabajo, en un total de 75 ítems, para la motivación a 77 docentes. Entre los resultados, se obtuvo que no hay una relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes, a pesar de que presentan una motivación de nivel medio. Ello demuestra que los profesores se encuentran conformes, sin embargo, las instituciones deben tomar las medidas oportunas para que haya sinergia con los objetivos institucionales.

Palabras clave: satisfacción laboral; factores higiénicos; motivación; instituciones educativas.

Recibido: 28.09.22

Aceptado: 07.02.23

* Magister en Marketing Turístico y Hotelero. Universidad Ricardo Palma. (Lima- Perú. Email: elma_valdivia@urp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0272-550X>

** Magister en Psicología del trabajo y las organizaciones. Universidad San Martín de Porres. (Lima- Perú). Email: fgonzalez@usmp.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7385-8102>

*** Doctor en Administración de la Educación. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (Lima- Perú). Email: miguel.armesto@upc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0497-0891>

Motivation and job satisfaction of teachers in gastronomy in Lima high schools

Abstract

In Peru, over the last 20 years, technical higher education centers have been created due to the demand to meet the needs of the market, however, within this context, the working conditions of the teaching staff of these centers may vary, and therefore, this article aimed to determine the relationship between motivation and job satisfaction of teachers in technological higher education institutions in Lima. From a quantitative approach with a cross-sectional and non-experimental design in which a form on job satisfaction based on Herzberg's Hygiene Theory with 16 items and the Work Motivation Questionnaire CMT of 15 factors of motivation for work, in a total of 75 items, were applied to 77 teachers for motivation. Among the results, it was obtained that there is no significant relationship between motivation and job satisfaction of teachers, despite the fact that they present a medium level motivation. This shows that the teachers are satisfied, however, the institutions should take appropriate measures so that there is synergy with the institutional objectives.

Keywords: job satisfaction; hygiene factors; motivation; educational institutions.

1. Introducción

En Perú, antes de la pandemia, se contaba con más de 400 mil estudiantes matriculados en institutos de educación superior tecnológicos, y Lima, al ser la capital y la ciudad con mayor población, albergaba a 198 mil 916 de ellos, dichos datos ofrecidos por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE, sin embargo, la oferta de puestos es menor a la demanda de jóvenes en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Dentro de este contexto, la dinámica y estructura de los centros educativos tienen a los docentes como una de las piezas claves dentro del proceso, y esta viene acompañada de la motivación y sus factores psicológicos, y actitudinales (Franco, 2021).

Las empresas luchan constantemente por mantener altos niveles de motivación en sus colaboradores y de satisfacción laboral para poder contar con ambientes favorables, impactando en la producción y rentabilidad. Dentro del sector educativo, el equilibrio entre los diversos miembros de dicha comunidad favorecerá a que ello se refleje de la mejor manera.

Estudios realizados consideran a la motivación como parte del proceso en el que los individuos alcanzan sus objetivos (Grujicic et al, 2018) que se reflejará en la satisfacción laboral (Revuelto, 2018); a ello se suma el valor que le añaden la motivación intrínseca que incide de forma positiva en la satisfacción laboral (Peltea, 2018). Entre otros factores que pueden incidir en los niveles de satisfacción, están el género (Sugiati, 2021), y la autoestima (Nwagwu, 2020).

Dicha investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima, permitiendo mejorar el proceso y acercarse a la calidad esperada dentro de las instituciones.

2. Aspectos teóricos sobre la motivación y satisfacción laboral

El poder explicar la motivación se fundamenta en diversos enfoques alrededor de patrones biológicos y sociales (aprendidos) del comportamiento que luego son reflejados en los incentivos, además debe ser entendido como un proceso que se verá evidenciado en los diversos niveles y estados del comportamiento. Existen diversos modelos teóricos como el que planteó Maslow con su jerarquización de necesidades, donde las primeras por cubrir son las básicas y posteriormente podrán enfocarse en aquellas orientadas a la autorrealización, sin embargo, dentro de esta existen otros factores que pueden facilitarla o no (Feldman, 2005).

Otro modelo es el de la Teoría X y Y propuesta por Mc Gregor en la que se evidencian las dos posturas o formas de pensamiento buena o mala, en cuanto a la Teoría X, las personas desean evitar responsabilidades, sienten poca ambición, pero necesitan seguridad, mientras que en la Teoría Y hay una relación con el trabajo y compromiso acorde a los objetivos institucionales (Koontz et al, 1999). Por otro lado, McClelland (1988) desarrolló tres dimensiones en su modelo teórico: el motivo del logro, del poder y afiliativo, estos tres elementos

están orientados hacia el liderazgo en el que las personas son parte de una organización. Alderfer (1969) asocia o adapta la Teoría de necesidades de Maslow en su modelo (ERC) Existencia, Relaciones y Crecimiento, considerando que es posible contar con necesidades de forma simultánea sin importar los niveles. Vroom (1964), planteó la Teoría de las Expectativas de la Motivación basados en: la valencia, expectativas e instrumentalidad, en el que los colaboradores que se encuentran motivados son los que cuentan con los tres elementos mencionados, de lo contrario carecerían de interés y responsabilidad (Koontz et al, 1999).

Toro (1985) considera el modelo de Motivación para el Trabajo: Derivación de factores de Segundo Orden a partir del Test Motivacional CMT que en función a tres dimensiones: condiciones motivacionales internas, externas y los medios preferidos para obtener retribuciones del trabajo. Y dentro de estas, se manejan cinco elementos: orientación a la tarea (compuesta por los sentimientos y acciones), la orientación al éxito (búsqueda de las personas por lograr objetivos), la adaptabilidad social (disposición a colaborar con el equipo y la organización), la internalidad (factores que mueven a las personas a perseguir sus intereses) y la externalidad (factores de descripción de las personas para conseguir el reconocimiento de las autoridades de las organizaciones)

En cuanto a la satisfacción laboral, Chiang et al, (2010) la definen como el nivel de bienestar que tiene el trabajador en su trabajo, y que a su vez es importante que las organizaciones lo tengan presente de forma permanente para alcanzar el éxito. Así mismo, Robbins (2009) sostiene que puede considerarse como una sensación

optimista producida por el trabajo mismo y el ejercicio de medirla o evaluarla es complejo, sin embargo, a pesar de ello, las empresas al contar con colaboradores más satisfechos tendrán mejor rendimiento y ello se reflejará en un mejor servicio y por consiguiente en clientes más satisfechos, lo que genera mayor ganancia. Gamero (2005) considera que puede asociarse o utilizarse a los términos de motivación o calidad laboral. Caballero (2002) entiende a la satisfacción laboral desde tres elementos básicos: el valor, las expectativas y la utilidad del resultado.

Palma (2005) sostiene que esta es el reflejo de la disposición del colaborador respecto a su actividad laboral. Koontz et al, (1999) usaron como referencia el modelo de Herzberg, quien consideró que esta podía analizarse en función a los factores intrínsecos (referido a los logros, responsabilidad y crecimiento) y factores extrínsecos (referidos a las normas y gestión) y ante esto, debe entenderse la dualidad satisfacción vs no satisfacción para mejorar las tendencias y poder redefinir objetivos.

Es decir, es entendida como aquella relación que tienen los individuos con su empleo, y dependiendo de la postura que tenga hacia este tendrá mejores o peores resultados. Como el compromiso de los trabajadores con su trabajo asociado a sus logros, los cuales a su vez se componen de sentimientos vinculados con sus expectativas respecto a sus labores dentro de la organización (Lekić et al, 2019 y Thomas et al, 2020).

Por otra parte, la satisfacción laboral se entiende como el compromiso de los colaboradores que surge de un mayor sentido de connotación en el trabajo y también de mejores logros (Adam et al, 2016). Asimismo, está compuesta por los sentimientos y las

actitudes que tienen los colaboradores hacia su trabajo, los cuales se basan en la comparación sobre la percepción y las expectativas laborales en la empresa (Huynh, 2021; Lekić et al, 2019).

Además, ese conjunto de emociones y actitudes relacionadas al entorno laboral del individuo crean un estado afectivo positivo con la compañía, relacionándose con los comportamientos participativos y sociales (Asgari et al, 2020; Thomas et al, 2020) y considerándola como parte de la cultura organizacional (Khan et al, 2020). Por tanto, el impacto de esta suele ser positiva respecto al desempeño de los trabajadores (Rawashdeh et al, 2020; Eliyana et al, 2019; Huynh, 2020; Aldrin y Yunanto, 2019; Tentama et al, 2019; Dwiharto et al, 2020; Mora & Marsical, 2019; Tentama et al, 2019; Bambang, 2018). A ello, es importante tomar en cuenta la influencia de la relación causal de la satisfacción laboral en la motivación (Deng, 2020; Carmona, 2020; Arboleda & Cardona, 2018; Agarwal, 2019).

Inclusive, variables como disciplina laboral, motivación y la satisfacción laboral con su entorno tienen un efecto en el rendimiento (Agusdin, 2020). Sin embargo, investigaciones como las de Calle & Gálvez (2017) no encontraron asociaciones entre el nivel de motivación y la calidad de atención, y el nivel de satisfacción laboral con la calidad de atención. En el estudio de (Hassan et al, 2020) tampoco hubo relación entre ambas variables. O fue medianamente baja (Marin & Placencia, 2017).

La motivación en los empleados, puede condicionar, en su actitud (Amin et al, 2021), en la mejora de la satisfacción laboral debido a la integración de los colaboradores (Paais y Pattiruhu, 2020; Aung et al, 2023; Frutos-Bencze et al,

2022), sin embargo, a ello debe tomarse en cuenta el liderazgo adecuado (Kanat-Maymon, Elimelech y Roth, 2020) y de algunos factores como el de reconocimiento y compensación económica (Bohórquez et al, 2023; Vinh et al, 2022)

En función a ello, se planteó como hipótesis general: existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. Y como específicas: existe relación significativa entre las condiciones motivacionales externas y las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima, existe relación significativa entre las condiciones motivacionales internas y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima, y existe relación significativa entre los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima.

3. Materiales y métodos

La investigación estuvo enmarcada en un enfoque cuantitativo y alcance correlacional, en el que el diseño estuvo caracterizado por ser no experimental, prospectivo y transversal (Hernández et al, 2014).

Asimismo, fue considerada una muestra o probabilística por conveniencia, siendo 77 los docentes que respondieron voluntariamente. Respecto a los instrumentos utilizados,

para la variable motivación, se recurrió al Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT, prueba factorial de Toro (1992) que considera tres dimensiones: condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y medios preferidos para obtener retribuciones del trabajo; en el que cada ítem tiene cinco opciones que deben ser priorizadas según importancia. Mientras que, para la variable de satisfacción laboral, se aplicó La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) la cual se creó en manos de Warr et al, (1979), quienes operacionalizaron la variable en función a dos dimensiones o factores: extrínsecos (7 ítems) y factores intrínsecos (8 ítems). Para el análisis, se utilizó el programa SPSS 25 y aplicó el Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

4. Motivación y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas: Resultados y discusión

En cuanto a la variable motivación y sus tres dimensiones, el puntaje bruto es de 225, mostrando una variación entre los valores de 222 a 229 puntos. Respecto a los puntajes T, el promedio mostrado fue de 60 puntos, con una dispersión en 0.2 en función al promedio (valores entre 59.2 y 61.1 puntos).

En la tabla 1 se pueden apreciar los resultados de cada variable en función a los cinco niveles, sin embargo, el promedio es relativamente alto, de 1.3%.

Tabla 1
Niveles de motivación y dimensiones

Variable / dimensiones	Niveles					Total	
	Interés o valoración excepcionalmente bajo	Interés o valoración relativamente bajo	Interés o valoración promedio (normal o común)	Interés o valoración relativamente alto	Interés o valoración excepcionalmente alto		
Motivación	N.º	0	0	76	1	0	77
	%	0.0%	0.0%	98.7%	1.3%	0.0%	100.0%
Condiciones motivacionales internas	N.º	0	0	76	1	0	77
	%	0.0%	0.0%	98.7%	1.3%	0.0%	100.0%
Medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo	N.º	0	0	77	0	0	77
	%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Condiciones motivacionales externas	N.º	0	0	77	0	0	77
	%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la variable de satisfacción laboral, el puntaje promedio es de 73, con una variación de 11 y oscilaciones entre 32 y 96 puntos. Respecto a las dimensiones, los valores de ambos se encuentran entre los 16 y 48 puntos, mientras en la satisfacción

intrínseca el promedio fue de 37 con 6 puntos de variación, y en la extrínseca el promedio fue de 36.

La tabla 2 muestra el nivel de satisfacción de los docentes, en el que el 76.6% se considera satisfecho, mientras que solo el 2.6% no lo está.

Tabla 2
Niveles de satisfacción laboral y dimensiones

Variable / dimensiones	Niveles			Total	
	Insatisfecho	Indiferente (medio)	Satisfecho		
Satisfacción laboral	Nº	2	16	59	77
	%	2.6%	20.8%	76.6%	100%
Satisfacción intrínseca	Nº	2	12	63	77
	%	2.6%	15.6%	81.8%	100%
Satisfacción extrínseca	Nº	1	24	52	77
	%	1.3%	31.2%	67.5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a ello se puede complementar que, en función a las dimensiones, el 81.8% desde la satisfacción intrínseca, mientras que el 67.5% desde la extrínseca.

En función a la prueba de normalidad y a la muestra, se usó el estadístico

de Kolmogorov-Smirnov. Respecto a la motivación y a la satisfacción laboral, con sus respectivas dimensiones, al tener valores menores a 0.01, los puntajes T carecen de una distribución normal, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3
Prueba de normalidad de los puntajes de motivación y satisfacción laboral

Variables / dimensiones	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	P
Motivación	.454	77	.000**
Condiciones motivacionales internas	.502	77	.000**
Medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo	.538	77	.000**
Condiciones motivacionales externas	.539	77	.000**
Satisfacción laboral	.172	77	.000**
Satisfacción intrínseca	.202	77	.000**
Satisfacción extrínseca	.115	77	.013*

*Significativo al nivel del 5%. **Significativo al nivel del 1%.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las hipótesis planteadas, en relación con la hipótesis general: Existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción

laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. La tabla 4 muestra el análisis de la correlación entre ambas variables.

Tabla 4
Análisis de correlación entre motivación y satisfacción laboral

		Motivación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1.000
		P	.303
		N	77
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	-.119
		P	.303
		N	77

Fuente: Elaboración propia.

El estadístico es igual a -0.119 con una probabilidad de $p = 0.303 > 0.05$; por lo que se acepta la hipótesis nula de no correlación. Ello quiere decir que no existe relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. De forma muy similar se vio en las investigaciones de Calle & Gálvez (2017) o Hassan et al, (2020), o con un nivel bajo como en (Marin & Placencia, 2017; Thomas et al, 2020).

Respecto a la hipótesis específica 1, donde se plantea que existe relación significativa entre las condiciones motivacionales internas y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima, los resultados en la tabla 5 se aprecia que el estadístico es -0.063 con una probabilidad de $p = 0.588 > 0.05$; lo que hace aceptar la hipótesis nula. Eso quiere decir que, no existe relación

significativa entre las condiciones motivacionales internas y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima.

En esta línea, Palma (2005) sostuvo que la satisfacción laboral debía entenderse como la posición de los colaboradores respecto a su labor, es decir, los docentes pueden contar con las capacitaciones y competencias adecuadas para cumplir con los objetivos, sin embargo, ello no garantiza un resultado positivo, por ello, la motivación es necesaria. A ello se suma Aung et al, (2023) quienes identificaron que si no hay reconocimientos adecuados la satisfacción laboral disminuye. Es decir, en dicho contexto, los docentes consideran que las motivaciones internas promovidas por las instituciones no conllevan a que su satisfacción sea alterada.

Tabla 5
Análisis de correlación entre las condiciones motivacionales internas y satisfacción laboral

		Condiciones motivacionales internas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Condiciones motivacionales internas	Coefficiente de correlación 1.000	-.063
		p .588	.588
		N 77	77
Satisfacción laboral		Coefficiente de correlación -.063	1.000
		p .588	.588
		N 77	77

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la hipótesis específica 2: existe relación significativa entre las condiciones motivacionales externas y

las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. La tabla 6 muestra que el estadístico es -0.034 con una

probabilidad de $p = 0.771 > 0.05$; por lo que se acepta la hipótesis nula. Eso quiere decir que, no existe relación significativa entre las condiciones motivacionales externas y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. Las investigaciones previas como Paais y Pattiruhu, (2020);

Frutos et al, (2022) y Aung et al, (2023) concluyen que hay una relación entre, sin embargo, es necesario acotar que no se desarrollaron en el sector educativo, sino que, en el sector de manufactura y construcción, donde los objetivos, logros y recompensas pueden tener otra connotación.

Tabla 6
Análisis de correlación entre las condiciones motivacionales externas y satisfacción laboral

		Condiciones motivacionales externas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Condiciones motivacionales externas	Coefficiente de correlación	1.000
		p	.771
		N	77
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	-.034
		p	.771
		N	77

Fuente: Elaboración propia.

En función a la hipótesis específica 3: existe relación significativa entre los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y la satisfacción laboral en docentes de las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. La tabla 7

muestra que el estadístico es -0.164 con una probabilidad de $p = 0.155 > 0.05$; por lo que se acepta la hipótesis nula. Por consiguiente, no existe relación significativa entre los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y satisfacción laboral.

Tabla 7
Análisis de correlación entre los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y satisfacción laboral

		Medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo	Coefficiente de correlación	1.000
		p	.155
		N	77
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	-.164
		p	.155
		N	77

Fuente: Elaboración propia.

Dichos resultados contradicen lo presentado por Asgari et al, (2020); Thomas et al (2020) y Khan et al, (2020) quienes concluyeron que las organizaciones deben jugar un rol relevante en el proceso para poder condicionar las emociones por parte de los colaboradores, inclusive otros como Aldrin y Yunanto (2019); Rawashdeh et al, (2020) y Dwiharto et al, (2020), ratificaron una causalidad entre ellas, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, la unidad de análisis no han sido docentes de educación técnica superior. Dicha diferencia es relevante, puesto que la labor docente implica otros compromisos y mecanismos.

5. Conclusiones

A pesar de no haber una relación entre las variables de estudio en los institutos superiores tecnológicos de Lima, los niveles de motivación son relativamente altos, por lo que debería mantenerse o intentar incrementarla. En cuanto a la satisfacción laboral, el nivel es medio para la satisfacción intrínseca y extrínseca, ello debería despertar interés en la institución para tener a sus docentes alineados con los objetivos institucionales.

Las condiciones motivacionales internas tuvieron resultados similares con la satisfacción laboral, seguramente por los elementos afectivos involucrados. El salario no necesariamente es prioritario para el docente, puesto que consideran más relevante su retroalimentación y reconocimiento a su desempeño docente, lo que debe tomarse en cuenta para potenciar y mejorar la satisfacción laboral. A ello se suma que los docentes consideran importante la dedicación a sus tareas y la tenencia de una cultura organizacional, los cuales pueden

vincularse a la calidad de vida laboral que a su vez se vería reflejado en una mayor participación y fidelización con el centro educativo. Valoran la asunción de retos laborales como un incentivo que los vincularía más con la institución educativa y lo haría sentir parte de la cultura organizacional.

Ante ello, se recomienda elaborar un plan de monitoreo docente, en el que la retroalimentación esté presente. Y donde las autoridades reconozcan los logros y buenas acciones realizadas por los docentes. Sin embargo, un adecuado cronograma de capacitaciones potenciaría las prácticas docentes, impactando no solo en su desempeño, sino también en su participación e identificación con la institución.

Referencias bibliográficas

- Adam, M, Choi, S, Goh, C. y Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *International Journal of Human Resource Management*. 19(10), 1842-1863. <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-016-0171-2#Tab1>
- Agarwal, P. (2019). Satisfaction, The influence of work motivational & job satisfaction on organizational commitment of teachers: analyzing mediating role of job satisfaction. *Skyline Business Journal*, XIV(1).
- Agusdin, B. (2020). The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 174. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2174>

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Aldrin, N. y Yunanto, K.T. (2019). Job satisfaction as a mediator for the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior. *The Open Psychology Journal*, 12, 126-134. <https://openpsychologyjournal.com/contents/volumes/V12/TOPSYJ-12-126/TOPSYJ-12-126.pdf>
- Amin, M., Shamim, A., Ghazali, y Khan, I, (2021). Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>
- Arboleda, G., & Cardona, J. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Revista Salud*, 17(35). <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.pslid>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Aung, Z., Santoso, D., & Dodanwala, T. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101730>.
- Bambang, B. (2018). The Direct and Indirect Influence of Leadership, Motivation and Job Satisfaction Against Employees' Performance. *European Research Studies Journal*, 21(2), 236-243. <https://bit.ly/3cr4QSh>
- Bohórquez, E, Caiche, W, Benavides, V, Benavides, A. (2023). Motivación y Desempeño Laboral: El Capital Humano como Factor Clave para el Éxito Organizacional. En: Zambrano Vizuete, M, Botto-Tobar, M, Diaz Cadena, A, Zambrano Vizuete, A. (eds) *I+D para Smart Cities e Industria. RITAM 2021. Apuntes de conferencias sobre redes y sistemas*, vol 512. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11295-9_21
- Calle, D., & Gálvez, E. (2017). Relación entre la motivación y satisfacción laboral con la calidad de atención en un hospital docente del Ministerio de Salud. *TZHOECOEN Revista Científica*, 9(3), 1–9. <https://doi.org/10.26495/rtzh179.322923>
- Caballero, K. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=567/56751267012>
- Chiang, M., Martí, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la Satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Carmona, E. (2020). Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo. *ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 85–92. <https://doi.org/10.30827/digibug.49828>

- Deng, X. (2020). Determining the Influence of Motivation and Job Satisfaction towards Job Performance of Generation Y+ Z Employees of The RARE Company, China. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 7 62–87. <https://core.ac.uk/download/pdf/327112305.pdf>
- Dwiharto, J., Ghifary, M. y Pudyarningsih, A. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735-3740. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.039>
- Eliyana, A., Ma'arif, S. y Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*. 25(3), 144-150. <https://bit.ly/3eyKhpt>
- Feldman, R. (2005). *Explicación de la motivación*. Mc Graw Hill
- Franco López, J. A. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 151-179. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a7>
- Frutos-Bencze, D., Sokolova, M., Zubr, V., y Mohelska, H. (2022). Satisfacción laboral durante el COVID-19: la industria 5.0 como motor del desarrollo sostenible y la igualdad de género. *Desarrollo tecnológico y económico de la economía*, 28(5), 1527–1544. <https://doi.org/10.3846/tede.2022.17680>
- Gamero, C. (2005). *Análisis Microeconómico de la Satisfacción Laboral, Consejo Económico y Social del Reino de España*, Colección Estudios, EST-171.
- Grujicic, M., Jovicic, J., & Novakovic, B. (2018). Motivation and Job Satisfaction of Healthcare Professionals in Urban and Rural Areas in the Autonomous province of Vojvodina, Serbia. *Medicinski preglod*, 71(1-2), 33-41. <https://doi.org/10.2298/MPNS1802033G>
- Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. M. (2020). Impact of Job Satisfaction, Job Stress and Motivation on Job Performance: A Case from Private Universities of Karachi. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(2), 31–41. <https://doi.org/10.12816/0056346>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Huynh, T. (2020). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 11(1), 41-48. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.032>
- Huynh, T. (2021) The influence of transformational leadership dimensions on intrapreneurial behaviour through mediators. *Management Science Letters*, 11(7), 2099-2114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.017>
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., y Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-

- determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Decimocuarta edición). Mc. Graw-Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lekić, N, Vapa-Tankosić J, Rajaković-Mijailović J, y Lekić S. (2019). An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector. *E a M: Ekonomie a Management*. 22 (3), 83-99. <https://bit.ly/30DgWIE>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de La Motivación Humana*. Narcea, S. A. de Ediciones.
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Mora, J., & Marsical, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–12. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i.1307>
- Nwagwu, W. (2020). Determinants of motivation and job satisfaction of information technology artisans in Lagos, Nigeria. *African Journal of Library Archives and Information Science*, 30(1), 143–163.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)* Manual. Editora CARTOLAN EIRL.
- Peltea, B. (2018). Predicting work performance and professional satisfaction through different types of motivation and self-esteem. *Social Behavior and Personality*, 45–57.
- Rawashdeh, A., Elayan M., Shamout, M. y Saleh M. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855-3864. https://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_250.pdf
- Revelto, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7–26. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>
- Robbins, S. P. (2009). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Pearson Education, Inc, Prentice Hall, Diamond
- Sugiati, G. (2021). Motivation, competency and organizational citizenship behavior of government officers in Bali province in gender perspective on work satisfaction. *PalArchs s JOURNAL of Archaeology of Egypt*, 18(7), 25–35.
- Tentama, F., Kusuma D. y Subardjo. (2019). Job satisfaction as a mediating variable in the effect of transformational leadership on performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 1082-1089. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.76158>
- Toro, F., & Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos*

- y evidencias contemporáneos. CINCEL
- Thomas, L., Tuytens, M., Devos, G., Kelchtermans, G., y Vanderlinde R. (2020). Transformational school leadership as a key factor for teachers' job attitudes during their first year in the profession. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(1) 106-132. <https://doi.org/10.1177/1741143218781064>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Vinh, N. Q., Hien, L. M., y Do, Q. H. (2022). La relación entre el liderazgo de transformación, la satisfacción laboral y la motivación de los empleados en la industria del turismo. *Ciencias Administrativas*, 12(4), 161. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci12040161>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>