

Work engagement and motivation influence business innovation among Peruvian workers

Tingal-Tafur, Flor Marleny¹, Santisteban-Yesquen, Juan Gabriel², and Geraldo-Campos, Luis Alberto³

^{1,2}Universidad Peruana Unión, Perú, flortingal@upeu.edu.pe, juan.santistebany@upeu.edu.pe

³Universidad Tecnológica del Perú, Perú, lgeraldo@utp.edu.pe

Abstract— Having committed and motivated employees is a challenge for companies, as it requires continuous innovation in an environment of constant change. This is a concern for every entrepreneur, shareholder, or investor. Therefore, this study reviews the relationship between work commitment, work motivation, and business innovation; it also determines the mediating role of work motivation. A multivariate study based on mediation analysis with cross-sectional data was used, in which 188 workers were studied. The data were stored in Excel, and descriptive, correlational, and mediation analyses were performed using the Jamovi program. The results showed significant levels of correlation between business innovation and motivation ($r = 0.54^{***}$), as well as the relationship between innovation and work commitment ($r = 0.40$). In turn, motivation and work engagement were found to be related to each other ($r = 0.44$). The mediation model was also reported, showing that motivation plays a partial mediating role between work engagement and business innovation ($\beta = 0.195$; $p < 0.001$). The results may be useful for implementing strategies that improve employee job commitment and motivation, which in turn can generate business innovation. Therefore, companies should foster motivation and job commitment to create a culture of innovation.

Keywords— Work engagement, motivation, business innovation.

El compromiso laboral y la motivación influyen en la innovación empresarial entre los trabajadores peruanos

Tingal-Tafur, Flor Marleny¹, Santisteban-Yesquen, Juan Gabriel², and Geraldo-Campos, Luis Alberto³

^{1,3}Universidad Peruana Unión, Perú, flortingal@upeu.edu.pe, juan.santistebany@upeu.edu.pe

²Universidad Tecnológica del Perú, Perú, lgeraldo@utp.edu.pe

Resumen– Contar con empleados comprometidos y motivados es un reto para las empresas, ya que, en un entorno de cambio constante se requiere una innovación continua. Esta es una preocupación de todo empresario, accionista o inversor. Por este motivo, este estudio revisa la relación entre el compromiso laboral, la motivación laboral y la innovación empresarial; además, se determina el papel mediador de la motivación laboral. Se utilizó un estudio multivariado basado en análisis de mediación con datos transversales, en el que se estudió a 188 trabajadores. Los datos se almacenaron en Excel y los análisis descriptivos, de correlacional y de mediación se realizaron con el programa Jamovi. Los resultados informaron niveles significativos de correlación entre la innovación empresarial y la motivación ($r = 0.54^{***}$), además de la relación entre innovación con el compromiso laboral ($r = 0.40$). A su vez, se encontró que la motivación y el compromiso laboral se relacionaban entre sí ($r = 0.44$). También se reportó el modelo de mediación, el cual muestra que la motivación desempeña un papel mediador parcial entre el compromiso laboral y la innovación empresarial ($\beta = 0.195$; $p < 0.001$). Los resultados pueden ser útiles para aplicar estrategias que mejoren el compromiso laboral y la motivación de los empleados, lo que a su vez puede generar innovación empresarial. Por lo tanto, las empresas deberían fomentar la motivación y el compromiso laboral para generar una cultura de innovación.

Palabras clave– Compromiso laboral, motivación, innovación empresarial.

I. INTRODUCCIÓN

Diversos autores han abordado la relación entre la innovación, la motivación y el compromiso laboral, obteniendo diversos resultados, proporcionando una base sólida para comprender su impacto y aplicación en el entorno empresarial. Estudiar estos conceptos es importante porque aporta contribuciones empíricas a la literatura [1]. No obstante, existen factores de tensión de trabajo, estrés laboral y relaciones negativas que son obstáculos al comportamiento de innovación sostenida de los empleados [2].

La innovación es la adopción de una idea para satisfacer a los clientes de forma efectiva y rentable; que permite la renovación continua que implica tres dimensiones: Identificación, exploración y explotación [3]; en cambio, la motivación se refiere a la relación del individuo y el estímulo realizado, sentirse motivado y realizar un mejor trabajo y crear un mejor desempeño dentro de la empresa [4]; finalmente, el compromiso laboral hace referencia a la actitud que tiene la persona que posee el desempeño en la organización y se

caracteriza por el vigor o fuerza, la dedicación y la absorción del colaborador [5].

La autoeficacia en el compromiso laboral afecta la innovación individual [6], pero el compromiso podría ser un mecanismo que ayude a facilitar la innovación para obtener una ventaja competitiva [7]. En cambio, la motivación y el compromiso laboral suelen alcanzar una eficiencia del 64.59%, mientras que el compromiso laboral alcanza hasta un 21.24% de eficiente [8]. No obstante, los altos niveles de adicción al trabajo suelen predecir bajos niveles de motivación intrínseca [9]. Por otro lado, es necesario modernizarse para lograr una transformación más competitiva, teniendo en cuenta las ideas y habilidades, los niveles de energía y la flexibilidad mental [10]; además, de influir en la innovación y fomentar comportamientos innovadores [11].

Ante los cambios tecnológicos, las empresas exigen a la sociedad globalizada que se implementen reformas innovadoras en el compromiso y la motivación laborales. En este sentido, existe una relación entre la motivación y la innovación; es decir, cuando los trabajadores están motivados, alcanzan un alto nivel de eficiencia en sus actividades laborales [12]. Los colaboradores y directivos motivados son más creativos, comprometidos y proclives a participar [13]. Del mismo modo, las variables relacionadas predicen la motivación autónoma y el compromiso laboral [14]; también se indica que la motivación desempeña un papel importante en el compromiso laboral, la innovación y la satisfacción laboral [15]. Por último, los efectos culturales de la innovación y el compromiso en el trabajo mostraron que tienen un impacto positivo en la cultura de la innovación y en el compromiso laboral, el cual, resulta útil para comunicar objetivos y ofrecer una visión clara en la empresa [16].

El efecto positivo que fomenta la innovación del modelo de negocio es más potente con una motivación moderada [17]. Además, la eficacia de trabajadores y estudiantes depende de la creatividad y la innovación, mientras que para un empresario la motivación intrínseca y la innovación son factores que contribuyen al éxito. Esto significa que los empleados son más creativos cuando hacen lo que les gusta, y la creatividad

conduce a una mayor productividad [18], [19]. Asimismo, existe relación entre el compromiso laboral, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento de los colaboradores [20]. Además, se ha demostrado que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva, tanto directa como indirecta, con la innovación, relacionada con el compromiso de los empleados. Esto indica que el liderazgo se vincula de manera positiva y negativa con la innovación [21].

Los responsables deberían apoyar y motivar a su personal para aumentar su compromiso de los empleados y asegurarse de que prestan el mejor servicio posible [22]; en cambio, se ha demostrado que la motivación tiene un efecto sobre el compromiso laboral [23]. Asimismo, la motivación y el compromiso laboral de los trabajadores están asociados y guardan relación con otros constructos importantes como el liderazgo transformacional y la satisfacción [24], [25], [26]; por ejemplo, la satisfacción y la motivación laborales pueden ser vías importantes a través de las cuales puede influir en el compromiso laboral [27].

En ese sentido, se discuten las expectativas científicas y teóricas sobre la innovación empresarial, el compromiso y la motivación laboral. Esto es importante en el mundo empresarial porque promueve la creatividad y el uso de nuevas ideas para mejorar los procesos, los productos y los servicios, así como el ambiente de trabajo positivo, la buena cultura del lugar de trabajo, una relación positiva y una comunicación eficaz entre directivos y empleados. Bajo este contexto, se planteó analizar cómo el compromiso laboral y la motivación influyen en la innovación empresarial en los trabajadores peruanos; además, determinar cómo la motivación cumple un rol mediador entre el compromiso laboral y la innovación empresarial.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

A. *Compromiso laboral, motivación laboral e innovación empresarial*

El compromiso laboral es un conjunto de principios morales y valorativos compartidos por los líderes que privilegian la productividad, el orden y la sistematización al interior de su organización para el logro de sus objetivos [28]. Por otro lado, un trabajador que está motivado internamente y que puede usar el uniforme de la organización ayuda a fortalecer a la institución al mejorar el rendimiento, la iniciativa, la productividad, la innovación, la competitividad y la satisfacción laboral [29].

La motivación es fundamental en un puesto de trabajo, al igual que los siguientes motivadores, como el reconocimiento, la remuneración, la integración y el liderazgo [30]. Es un proceso dinámico con cuatro etapas de crecimiento: anticipación, activación y dirección, comportamiento activo y retroalimentación del rendimiento [31].

La motivación laboral intrínseca se define como la realización de una actividad por la satisfacción intangible o disfrute de la propia actividad, mientras que la motivación laboral extrínseca se refiere a la realización de esa actividad por resultados tangibles o recompensas externas [32]. Como resultado, afirman que cuando la motivación es la primera prioridad de los directores, los empleados bien motivados ayudan a la organización a crecer [33], [34], donde los trabajadores motivados y satisfechos están comprometidos en la organización [35].

La innovación es el proceso que hace que una empresa pueda solventar sus obligaciones e imposiciones, y está en constante cambio para adaptarse a las exigencias de un mercado cada vez más vertiginoso [36]. La innovación se define como la fase de un proceso en la que se adopta por primera vez una idea en un sistema social porque es una ventaja competitiva [37]. Esta es fundamental a la hora de desarrollar un cambio sostenible para generar un escenario de productividad, creatividad, competitividad y sostenibilidad [38]. Además, la innovación es esencial para el rendimiento de la organización, ya que favorece aspectos dinámicos como la rentabilidad y la utilización de los recursos para la supervivencia de las empresas y mantenerse por delante de sus competidores [39].

La motivación intrínseca como extrínseca impactan en el compromiso laboral y el desempeño de los empleados; de hecho, los trabajadores motivados tienden a estar más comprometidos y a rendir mejor en sus funciones [40], [41]. El compromiso laboral actúa como un mediador entre la motivación y la innovación, siendo los trabajadores con mayor compromiso los que son más propensos a mostrar comportamientos innovadores [41], [42]. Una cultura organizacional que fomenta la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo tiene un impacto positivo en el compromiso y la motivación de los empleados, y promueve su participación activa en la resolución de problemas y la excelencia en el desempeño [43], [44]. Además, el uso de las fortalezas de los colaboradores y la innovación se relacionan con el compromiso con el trabajo [42].

Hipótesis 1: El compromiso laboral influye en la innovación empresarial en los trabajadores peruanos.

Hipótesis 2: El compromiso laboral influye en la motivación en los trabajadores peruanos.

Hipótesis 3: La motivación influye en la innovación empresarial en los trabajadores peruanos.

Hipótesis 4: La motivación tiene un rol mediador entre la relación del compromiso laboral y la innovación empresarial en los trabajadores peruanos.

III. METODOLOGÍA

A. Diseño metodológico

Se consideró un estudio multivariado de corte transversal [45], [46], el cual busca relacionar y mediar la relación de los constructos analizados.

B. Diseño muestral

La población de estudio son todos aquellos trabajadores peruanos, que, al desconocerse la cantidad, se utilizó la calculadora de muestra a priori para estudios de ecuaciones estructurales [47]. Se tomó parámetros como el tamaño medio del efecto igual a 0.30, potencia estadística deseada de 0.95, 3 variables latentes, 40 variables observadas y un nivel de significación de 0.05; con esto se consiguió un tamaño mínimo a encuestar de 184 trabajadores. Sin embargo, al aplicar el cuestionario se utilizó un muestreo por conveniencia utilizando un formulario de Google, consiguiendo 188 participantes que dieron su consentimiento informado, más de lo proyectado. Cabe mencionar que en el cuestionario se especificó el objetivo del estudio y se dio a conocer el anonimato del encuestado; además, se solicitó su consentimiento informado, precisando que los datos revelados son con fines académicos, de investigación y no comerciales.

En la Tabla I se observa que el 52.1% estaba representado por el sexo femenino y el 54.8% eran trabajadores dependientes; asimismo, los trabajadores encuestados en su mayoría tenían un nivel de estudio técnico (36.7%), seguido por bachiller (27.1%) y titulado (26.6%). Precisar que los encuestados tenían un promedio de 35.2 años de edad (desviación estándar igual a 9.52; edad mínima de 18 y máxima de 60).

TABLA I
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Variables	Categorías	Frecuencias	% del Total
Sexo	Masculino	90	47.9 %
	Femenino	98	52.1 %
Tipo de trabajador	Dependiente	103	54.8 %
	Independiente	85	45.2 %
Nivel de estudio	Técnicos	69	36.7 %
	Bachiller	51	27.1 %
	Titulado	50	26.6 %
	Maestría	14	7.4 %
	Doctorado	4	2.1 %

C. Técnicas de recolección de datos

En el contexto peruano se construyó el instrumento de innovación empresarial [48]. Este mide la innovación en tres dimensiones: identificación, exploración y explotación. El

instrumento tiene un total de 17 ítems, con una escala de respuesta que va del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). Además, se utilizó una escala de motivación previamente elaborada [49], [50], la cual fue verificada por tres expertos que evaluaron la adaptabilidad, claridad y pertinencia de los ítems para el contexto peruano. Este instrumento consta de 6 dimensiones que miden la motivación: Regulación extrínseca - Social, Regulación extrínseca - Material, Normativa introducida, Normativa identificada, Motivación intrínseca y Amotivación o desmotivación; cuenta con un total de 19 ítems y una escala de respuesta de siete puntos (1=Nada a 7= Completamente). Finalmente, el instrumento de compromiso laboral es ampliamente utilizado y adaptado a varios contextos [51], [52]; tal es el caso del contexto peruano [5]. Este instrumento consta de 3 dimensiones que miden el compromiso laboral, en las que se destacan las dimensiones vigor, dedicación y absorción. Consta de 3 ítems con respuestas que van desde 0 (nunca, ninguna vez) a 6 (siempre, todos los días).

D. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Este estudio sigue un procedimiento de análisis estadístico descriptivo, de correlación y análisis multivariado de mediación. En primer lugar, se comprobó la calidad de los datos identificando los valores extremos. Luego, los datos se enviaron al software Jamovi para su análisis descriptivo, informando de la media, la desviación estándar, los rangos, la asimetría y la curtosis. Tras considerar estos datos, en el análisis se exploró la fiabilidad, encontrándose valores de alfa y omega >0.9.

Se confirmó la estructura mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) de cada escala y luego se cuantificaron los valores, con los que se procedió a realizar los análisis descriptivos y de correlación finales. Estas variables totalizadas permitieron efectuar el análisis de mediación, configurándose el gráfico de ruta del modelo.

IV. RESULTADOS

A. Relación entre compromiso, motivación e innovación empresarial

La Tabla II muestra los valores de media, desviación estándar, asimetría y curtosis de las variables. El nivel de innovación empresarial calculado fue de 64.50 (DE = 14.20) sobre un nivel de escala Likert de 5. Sobre los niveles de motivación y compromiso laboral, fueron 82.70 (DE = 25.20) y 13.20 (DE = 4.42) sobre 7 y 6, respectivamente. Los valores de asimetría -1 y +1 lo que demuestran una distribución normal de los datos.

La innovación empresarial de los participantes se relacionó positivamente con la motivación ($r = 0.54, p < 0.001$) y el compromiso laboral ($r = 0.40, p < 0.001$). La motivación de los participantes también se relacionó positivamente con el compromiso laboral ($r = 0.44, p < 0.001$), siendo estas significativas.

TABLA II
VALORES DESCRIPTIVOS Y DE CORRELACIÓN

Variables	Descriptivos						Correlación		
	M	DE	Min	Max	g1	g2	IE	ML	CL
Innovación empresarial (IE)	64.50	14.20	1	5	-0.86	0.99	1		
Motivación laboral (ML)	82.70	25.20	1	7	-0.12	-0.99	0.54***	1	
Compromiso laboral (CL)	13.20	4.42	0	6	-0.74	-0.36	0.40***	0.44***	1

Nota. Media (M); Desviación estándar (DE); Mínimo (Min); Máximo (Max); Asimetría (g1); Curtosis (g2); Innovación empresarial (IE); Motivación laboral (ML); Compromiso laboral (CL); *** $p < .001$

B. Efecto mediador de la motivación

La Tabla III y la Fig. 1 muestran que el efecto mediador de la motivación influye entre compromiso laboral e innovación. Los resultados muestran un efecto significativo del compromiso laboral en la innovación empresarial ($\beta = 0.441$, IC del 95 % [1.787, 3.251], $p < 0.001$), y la motivación también tiene una influencia positiva significativa sobre la innovación ($\beta = 0.442$, IC del 95 % [0.175, 0.321], $p < 0.001$). El efecto directo del compromiso laboral sobre la innovación se redujo después de controlar el efecto de la motivación ($\beta = 0.224$, IC del 95 % [0.302, 1.134], $p < 0.001$), en comparación con el efecto total ($\beta = 0.42$, IC del 95 % [0.926, 7.759], $p < 0.001$). El efecto mediador indirecto a través de la motivación fue significativo ($\beta = 0.195$, IC del 95% [0.367, 0.883], $p < 0.001$), lo que indica que la motivación media parcialmente la influencia entre el compromiso laboral e innovación empresarial entre los trabajadores peruanos. Es decir, la participación del mediador aumentó el nivel de innovación empresarial. Además, los límites superior e inferior de los intervalos de confianza no incluyeron cero en el modelo de mediación, lo que demuestra una significación estadística.

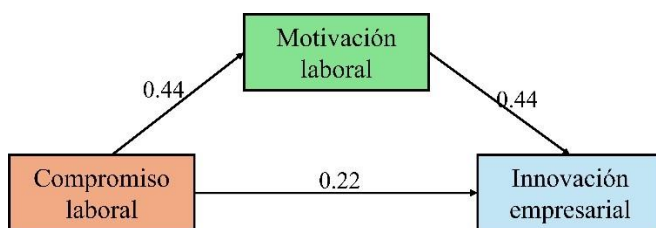


Fig. 1 Modelo de mediación

TABLA III
EFECTO MEDIADOR DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Tipo	Efecto	Est	SE	95% C.I.		β	z	p
				Inf	Sup			
Indirecto	CL $\Rightarrow$ ML $\Rightarrow$ IE	0.625	0.13	0.367	0.883	0.195	4.74	<.001
Componente	CL $\Rightarrow$ ML	2.519	0.37	1.787	3.251	0.441	6.75	<.001
	ML $\Rightarrow$ IE	0.248	0.04	0.175	0.321	0.442	6.67	<.001
Directo	CL $\Rightarrow$ IE	0.718	0.21	0.302	1.134	0.224	3.38	<.001
Total	CL $\Rightarrow$ IE	1.343	0.21	0.926	1.759	0.42	6.32	<.001

Nota. Estimador no estandarizado (Est); Error estándar (SE); Límite inferior (Inf); Límite superior (Sup); Intervalos de confianza (C.I.) calculados con el método estándar (método Delta); Beta (β); Las betas son tamaños del efecto completamente estandarizados).

V. DISCUSIÓN

Este estudio evidenció la relación del compromiso laboral, la innovación empresarial y la motivación; es decir, cuando los empleados están comprometidos en su trabajo, están más motivados, lo que a su vez está relacionado con una mayor innovación empresarial. Este resultado se relaciona parcialmente con estudios previos al demostrar que la autoeficacia en el compromiso laboral afecta la innovación individual, pero el compromiso podría ser un mecanismo que ayude a facilitar la innovación para obtener una ventaja competitiva [6], [7].

El resultado de este estudio demostró que la motivación influye positivamente en la innovación empresarial; un trabajador motivado es más proclive a generar ideas innovadoras y participa activamente en procesos creativos. Este hallazgo es más consistente con lo reportado por Andrés-Romero [12], donde indica que la motivación se relaciona con la innovación; por ejemplo, cuando los trabajadores están motivados, alcanzan el nivel de eficiencia en las actividades; además, son catalizadores para la creatividad y la innovación en el entorno laboral, generando ideas frescas y contribuyendo activamente al desarrollo de nuevas soluciones [17]. La cultura de innovación dentro de una organización fomenta un ambiente donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir activamente al crecimiento empresarial. Esto se traduce en una mayor participación en la resolución de problemas, creatividad y excelencia en el desempeño [42], [43].

También se mostró que el compromiso laboral influye directamente en la innovación empresarial, lo que significa que los empleados comprometidos demuestran una mayor disposición para implementar nuevas ideas y contribuir al

desarrollo de la empresa. La motivación y el compromiso laboral están directamente relacionados con la innovación. Los empleados que utilizan sus fortalezas y están comprometidos con su trabajo tienden a ser más innovadores [41], [42]. Este resultado concuerda con Talledo y Amaya [8], donde manifiestan que la motivación alcanzó una eficiencia del 64.59%, mientras que en el compromiso laboral fue de 21.24% de eficiente. Esto significa que los empleados comprometidos no solo son más innovadores en sí mismos. También pueden motivar a otros a ser más innovadores, creando así un entorno laboral propicio para la innovación. Esto puede ser un factor que influya de manera positiva en la cultura de la innovación y el compromiso laboral. Además, es útil para transmitir objetivos y proporcionar la visión en la empresa.

La motivación se relaciona significativamente con el compromiso laboral; esto sugiere que la motivación y el compromiso laboral se potencian mutuamente, creando un entorno para que la innovación se desarrolle de manera natural. Este resultado coincide con estudios recientes que muestran una relación entre la motivación y el compromiso en el trabajo [24], [25], [26]. Por lo tanto, los jefes deberían ayudar y motivar a su equipo para mejorar el compromiso de los empleados y asegurarse de que ofrezcan el mejor servicio posible [22]. Se ha demostrado que el compromiso laboral tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados y en los resultados organizacionales. Los empleados comprometidos están más motivados y dispuestos a invertir esfuerzos adicionales en su trabajo, lo que a su vez mejora la productividad y la innovación [40], [43], [53]. La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, es un factor clave que impulsa el compromiso laboral. Los empleados motivados tienden a estar más comprometidos y a mostrar un mayor rendimiento en sus tareas [40], [41].

Se descubrió que la motivación actúa como mediadora en la relación entre el compromiso laboral y la innovación empresarial. Significa que el compromiso en el lugar de trabajo no solo tiene un impacto directo en la innovación, sino que también tiene un impacto indirecto a través de la motivación de los empleados. La motivación actúa como un mediador crucial entre el compromiso laboral y la innovación. Los estudios indican que la motivación no solo mejora el compromiso laboral, sino que también potencia la capacidad de los empleados para innovar. Por ejemplo, el uso de las fortalezas de los empleados aumenta su compromiso laboral, lo que a su vez promueve comportamientos innovadores [41], [42]. Se encontró que la motivación intrínseca mejora el desempeño laboral y tiene una relación positiva con el compromiso laboral.

Este compromiso, a su vez, tiene un efecto significativo en la innovación empresarial [41].

Los empleados comprometidos no solo son más innovadores, sino que también pueden inspirar a otros a ser más innovadores, creando un entorno propicio para la innovación. Es por ello que los gerentes y decisores en las empresas deben fomentar tanto el compromiso laboral como la motivación entre los empleados. Implementar políticas y prácticas que fomenten la participación activa de los empleados, promuevan un ambiente de trabajo positivo y reconozcan y recompensen las contribuciones innovadoras; esto podría ser fundamental para estimular la innovación empresarial.

VI. CONCLUSIÓN

En conclusión, los resultados sugieren que la motivación, como el compromiso laboral, son fundamentales para la innovación empresarial entre los trabajadores; además, el compromiso laboral tiene un efecto directo sobre la innovación empresarial, por lo que evidencia que el compromiso laboral y la motivación son factores cruciales que impulsan la innovación empresarial. No obstante, la motivación cumple un rol mediador esencial que potencia la capacidad innovadora de los empleados; esto puede ser útil para las empresas que, a medida, implementen estrategias para aumentar el compromiso y la motivación de los empleados, que a su vez puede mejorar la innovación empresarial y la competitividad. Al fomentar estos aspectos en el trabajo, las empresas pueden aumentar una cultura innovadora, como también impactar en otros constructos que pueden ser objeto de estudio en futuras investigaciones, por ejemplo, la productividad y la competitividad, cuyos estudios se podrían abordar desde varias perspectivas metodológicas, con la finalidad de enriquecer con nuevos hallazgos que ayuden a establecer cuestiones prácticas y estrategias sólidas para los gerentes. Sin embargo, con los resultados expuestos, son los líderes empresariales y gerentes de recursos humanos los que deben invertir en estrategias motivacionales tanto tangibles como intangibles para promover la innovación y el compromiso.

REFERENCIAS

- [1] F. Özsungur, "Ethical leadership, intrapreneurship, service innovation performance and work engagement in chambers of commerce and industry," *J Hum Behav Soc Environ*, vol. 29, no. 8, pp. 1059–1081, Nov. 2019, doi: 10.1080/10911359.2019.1664359.
- [2] P.-X. He, T.-J. Wu, H.-D. Zhao, and Y. Yang, "How to Motivate Employees for Sustained Innovation Behavior in Job Stressors? A Cross-Level Analysis of Organizational Innovation Climate," *Int J Environ Res Public Health*, vol. 16, no. 23, p. 4608, Nov. 2019, doi: 10.3390/ijerph16234608.
- [3] E. i C. Pere and V. P. Jaume, *Tecnología e innovación en la empresa*, Edicions UPC., vol. 2. 2003.

- [4] H. C. Peña and S. G. Villón, "Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional," *Revista Scientific*, vol. 3, no. 7, pp. 177–192, Feb. 2018, doi: 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192.
- [5] G. A. Calderón-De La Cruz, C. Merino, I. Reyes, and K. V. Luna Yon, "Validación en trabajadores peruanos de la versión ultra reducida del Utrech Work Engagement," *Arch Prev Riesgos Labor*, vol. 25, no. 1, pp. 25–33, Jan. 2022, doi: 10.12961/aprl.2022.25.01.03.
- [6] R. Uppathampracha and G. Liu, "Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior," *Behavioral Sciences*, vol. 12, no. 8, p. 266, Aug. 2022, doi: 10.3390/bs12080266.
- [7] R. Mulligan, J. Ramos, P. Martín, and A. Zornoza, "Inspiring Innovation: The Effects of Leader-Member Exchange (LMX) on Innovative Behavior as Mediated by Mindfulness and Work Engagement," *Sustainability*, vol. 13, no. 10, p. 5409, May 2021, doi: 10.3390/su13105409.
- [8] M. Talledo and P. Amaya, "Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019," *SCIENDO INGENIUM*, vol. 16, no. 3, pp. 77–86, Jul. 2020, doi: 10.17268/rev.cyt.2020.03.08.
- [9] T. W. Taris, I. van Beek, and W. B. Schaufeli, "The Motivational Make-Up of Workaholism and Work Engagement: A Longitudinal Study on Need Satisfaction, Motivation, and Heavy Work Investment," *Front Psychol*, vol. 11, Jun. 2020, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01419.
- [10] O. J. Martínez, "La motivación laboral como componente gerencial productivo para favorecer el clima organizacional de las empresas en Colombia," Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá, 2022. doi: 10.17993/3CEMP.2015.040323.1.
- [11] N. Morán and M. Yambay, "El Compromiso Laboral y el Comportamiento Innovador de los Empleados," *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, vol. 9, no. 1, pp. 1–10, Apr. 2022, doi: 10.46677/compendium.v9i1.1005.
- [12] M. P. Andrés-Romero, M. Fernández-Torres, and C. Salvador-Ferrer, "Impacto de la metodología e-Aprendizaje-Servicio en estudiantes universitarios durante la COVID-19 ¿favorece el trabajo en equipo y la innovación?," *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, vol. 20, no. 58, pp. 613–634, Dec. 2022, doi: 10.25115/ejrep.v20i58.5987.
- [13] Y. Lee, A. Mazzei, and J.-N. Kim, "Looking for motivational routes for employee-generated innovation: Employees' scouting behavior," *J Bus Res*, vol. 91, pp. 286–294, Oct. 2018, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.06.022.
- [14] E. Moreira-Fontán, M. García-Señorán, Á. Conde-Rodríguez, and A. González, "Teachers' ICT-related self-efficacy, job resources, and positive emotions: Their structural relations with autonomous motivation and work engagement," *Comput Educ*, vol. 134, pp. 63–77, Jun. 2019, doi: 10.1016/j.compedu.2019.02.007.
- [15] H. Aldabbas, A. H. Pinnington, and A. Lahrech, "Encouraging more creativity in organizations: the importance of employees' intrinsic motivation and work engagement," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 31, no. 6, pp. 2337–2358, Nov. 2023, doi: 10.1108/IJOA-11-2021-3038.
- [16] V. L. B. Colombo and I. M. Beuren, "Accountants robots in shared service centers: effects of the culture for innovation, work engagement and performance measurement system," *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 38, no. 12, pp. 2760–2771, Nov. 2023, doi: 10.1108/JBIM-09-2022-0436.
- [17] S. Liao, J. Wei, and Q. Hu, "Politics or markets: The dual role of the motivation to achieve organizational legitimacy in the development of knowledge management capabilities and business model innovation," *Front Psychol*, vol. 14, May 2023, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1112240.
- [18] F. G. Barroso-Tanoira, "Motivation for increasing creativity, innovation and entrepreneurship. An experience from the classroom to business firms," *Journal of Innovation Management*, vol. 5, no. 3, pp. 55–74, Nov. 2017, doi: 10.24840/2183-0606_005.003_0005.
- [19] C. Koch and K. Okamura, "Benford's Law and COVID-19 reporting," *Econ Lett*, vol. 196, p. 109573, Nov. 2020, doi: 10.1016/j.econlet.2020.109573.
- [20] K. Jnaneswar, "Can Work Engagement and Job Satisfaction Predict Employee Innovation? Case of Indian Telecom Employees," *Prabandhan: Indian Journal of Management*, vol. 12, no. 10, p. 7, Oct. 2019, doi: 10.17010/pijom/2019/v12i10/147813.
- [21] R. Edelbroek, P. Peters, and R. J. Blomme, "Engaging in open innovation: The mediating role of work engagement in the relationship between transformational and transactional leadership and the quality of the open innovation process as perceived by employees," *Journal of General Management*, vol. 45, no. 1, pp. 5–17, Oct. 2019, doi: 10.1177/0306307019844633.
- [22] K.-C. Chang, Y.-T. Hsu, Y.-S. Cheng, and N.-T. Kuo, "How work engagement influences relationship quality: the roles of work motivation and perceived service guarantee strength," *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 32, no. 11–

- 12, pp. 1316–1340, Aug. 2021, doi: 10.1080/14783363.2019.1700107.
- [23] L. I. Anshori, P. Titisari, S. W. L. H. Setyanti, Handriyono, R. A. Sularso, and A. B. Susanto, “The Influence of Servant Leadership on Motivation, Work Engagement, Job Satisfaction and Teacher Performance of Vocational High School Teachers in Jember City,” *Quality - Access to Success*, vol. 24, no. 194, pp. 261–273, Jan. 2023, doi: 10.47750/QAS/24.194.30.
- [24] A. Roberts, W. Supartono, and M. Guan, “The Role of Public Service Motivation in Enhancing Job Performance: A Study of College Counselors in China,” *Education Sciences 2025, Vol. 15, Page 585*, vol. 15, no. 5, p. 585, May 2025, doi: 10.3390/EDUCSCI15050585.
- [25] W. Wang and G. Shakibaei, “Exploring the correlation between teacher work motivation and engagement in online classes: the mediating role of job satisfaction,” *BMC Psychol*, vol. 13, no. 1, pp. 1–13, Dec. 2025, doi: 10.1186/S40359-025-02857-Z/PEER-REVIEW.
- [26] R. Abu-Qutaish, M. R. Alosta, G. Abu-Shosha, I. A. Oweidat, and A. J. Nashwan, “The relationship between transformational leadership, work motivation, and engagement among nurses in Jordanian governmental hospitals,” *BMC Nurs*, vol. 24, no. 1, pp. 1–11, Dec. 2025, doi: 10.1186/S12912-025-03518-7/TABLES/5.
- [27] Y. Xu, D. Liu, and D. Tang, “Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy,” *Creativity and Innovation Management*, vol. 31, no. 1, pp. 49–63, Mar. 2022, doi: 10.1111/caim.12480.
- [28] C. García, J. Carreón, and J. M. Bustos, “Socialización y compromiso laboral en trabajadores sociales de instituciones públicas y privadas,” *Humanismo y trabajo social*, no. 11, pp. 177–192, 2012.
- [29] M. Puma, “La motivación laboral y el compromiso organizacional,” *Cienc Desarro*, vol. 23, no. 3, p. 45, Sep. 2020, doi: 10.21503/cyd.v23i3.2141.
- [30] N. C. Huichi, “Motivación Laboral,” Tesis de grado, Universidad Peruana Unión, 2019. Accessed: Jul. 22, 2025. [Online]. Available: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2630>
- [31] M. M. Soriano, “La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo,” *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, no. 9, pp. 163–184, 2001.
- [32] R. M. Ryan and E. L. Deci, “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions,” *Contemp Educ Psychol*, vol. 25, no. 1, pp. 54–67, Jan. 2000, doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- [33] C. F. Anyim, O. C. Chidi, and A. E. Badejo, “Motivation and Employees’ Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria,” *International Journal of Business Administration*, vol. 3, no. 1, pp. 31–40, Jan. 2012, doi: 10.5430/ijba.v3n1p31.
- [34] M. U. Ibrahim, A. Maidin, I. Irwandy, I. Sidin, F. Rivai, and K. Shaleh, “The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Nurse Performance with Work Motivation as a Mediating Factor at I Lagaligo East Luwu Hospital In 2022,” *Pharmacognosy Journal*, vol. 15, no. 2, pp. 319–324, Apr. 2023, doi: 10.5530/pj.2023.15.47.
- [35] A. Mussagulova, “Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation,” *Australian Journal of Public Administration*, vol. 80, no. 2, pp. 217–238, Jun. 2021, doi: 10.1111/1467-8500.12449.
- [36] D. Sáenz, E. Chang, and J. Martínez, “El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de barranquilla, Colombia.,” *Tec Empresarial*, vol. 10, no. 2, pp. 7–16, 2016, Accessed: Jul. 22, 2025. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5604235&info=resumen&idioma=ENG>
- [37] J. L. Price, “The Study of Organizational Effectiveness,” *Sociol Q*, vol. 13, no. 1, pp. 3–15, Jan. 1972, doi: 10.1111/j.1533-8525.1972.tb02100.x.
- [38] J. Crissien, “Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico,” *Revista Escuela de Administración de Negocios*, no. 57, pp. 103–118, Jul. 2006, doi: 10.21158/01208160.n57.2006.376.
- [39] A. Palacio-Fierro, P. Arévalo-Chávez, and J. Guadalupe-Lanas, “Tipología de la Innovación Empresarial según Manual de Oslo,” *CienciAmérica*, vol. 6, no. 1, pp. 97–102, Apr. 2017, Accessed: Jul. 22, 2025. [Online]. Available: <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/76>
- [40] F. Ahmeti, “Leveraging employee engagement for competitive advantage: satisfaction and work motivation management,” *Journal of Liberty and International Affairs, Institute for Research and European Studies - Bitola*, vol. 9, no. 2, pp. 216–227, 2023, doi: 10.47305/JLIA2392216a.
- [41] S. Hoxha and R. Ramadani, “The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement,” *Sustainability*, vol. 16, no. 17, p. 7643, 2024, doi: 10.3390/su16177643.
- [42] Y. Ge and X. Sun, “The relationship of employees’ strengths use and innovation: Work engagement as a mediator,” *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 48, no. 5, pp. 1–6, May 2020, doi: 10.2224/sbp.9083.

- [43] M. Manzoor, S. Dhand, and A. Pandey, “The Role of Innovation Culture in Enhancing Employee Engagement: Evidence from Selected IT Firms,” *J Neonatal Surg*, vol. 14, no. 5S, pp. 676–684, 2025, doi: 10.52783/jns.v14.2117.
- [44] A. Chandel, A. Pandey, M. Yadav, and N. J. Dewasiri, “Innovation culture and employee engagement: Relationship between an organization’s innovation culture and employee engagement and retention,” in *Entrepreneurial Ecosystems Driving Economic Transformation and Job Creation*, IGI Global, 2024, pp. 363–378. doi: 10.4018/979-8-3693-9486-1.ch013.
- [45] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, 8th ed. Australia: Cengage, 2018.
- [46] A. Manzano and S. Zamora, *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación.*, Cuaderno técnico 4. México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval), 2009.
- [47] D. Soper, “A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models,” 2025, 4.0. [Online]. Available: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>
- [48] J. A. Avalo, “Aplicación de análisis factorial exploratorio para la validación de un modelo de innovación empresarial en Perú,” Tesis de pregrado en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Piura, Piura, 2014.
- [49] M. Gagné *et al.*, “The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 24, no. 2, pp. 178–196, Mar. 2015, doi: 10.1080/1359432X.2013.877892.
- [50] M. Gagné *et al.*, “Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale,” *Manuscript submitted for publication*, 2012.
- [51] L. Pujol-Cols and M. Arraigada, “Propiedades psicométricas de la versión corta de la Utrecht Work Engagement Scale en trabajadores argentinos,” *Pensamiento Psicológico*, vol. 16, no. 2, Sep. 2018, doi: 10.11144/Javerianacali.PPSI16-2.ppv.
- [52] W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, and M. Salanova, “The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire,” *Educ Psychol Meas*, vol. 66, no. 4, pp. 701–716, Aug. 2006, doi: 10.1177/0013164405282471.
- [53] J. Chasity, *Managing Federal Employees: Engagement and Stewardship*. Nova Science Publishers, Inc., 2014.