

Motivación intrínseca en el desempeño laboral y retención de talento de los trabajadores

Intrinsic motivation in job performance and talent retention of employees

Recibido: 19/09/2025 - Aceptado: 14/12/2025

César Del Castillo Oyarse

<https://orcid.org/0000-0002-4815-7440>

ddeloy2@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Jimmi Alexander Farro Acosta

<https://orcid.org/0000-0003-3004-0751>

jfarroa@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Wilmer Alberto Pachau Torres

<https://orcid.org/0000-0003-0485-804X>

Wpachauto@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

María Rosa Tumaya Chaustica

<https://orcid.org/0000-0002-9013-4795>

mtumaya@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

El propósito de esta investigación es analizar la incidencia de la motivación intrínseca en el desempeño laboral y la retención de talento en una empresa de servicios del sector retail en Perú. Este sector se caracteriza por manejar horarios rotativos, estructuras operativas rígidas, falta de capacitaciones e incentivos económicos bajos. El objetivo principal es identificar la incidencia de la motivación intrínseca en el desempeño laboral y la retención. El estudio adopta un enfoque cuantitativo de tipo aplicado, con un diseño no experimental, transeccional y correlacional-causal. Se trabajó con una población de 120 colaboradores y una muestra de 92 trabajadores. Los resultados descriptivos mostraron una media de 40.52 para la motivación, 45.33 para la retención de talento y 65.32 para el desempeño laboral, lo que indica que la motivación intrínseca y la retención se encuentran en niveles moderados, mientras que el desempeño laboral es consistentemente elevado. El análisis de regresión múltiple mostró que la motivación intrínseca tiene un impacto significativo (Rho de Spearman de 0.735 para el desempeño laboral y 0.733 para la retención de talento), con correlaciones positivas y fuertes. La significancia en ambos casos fue menor a 0.05, aceptándose la hipótesis alterna. Se concluye que un entorno laboral que promueva la motivación intrínseca no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también constituye un factor clave para la permanencia del talento. Por ello, se destaca la importancia de implementar políticas que promuevan un clima laboral positivo y la satisfacción intrínseca.

Palabras clave: motivación intrínseca, desempeño, retención.

Abstract

The purpose of this research is to analyze the impact of intrinsic motivation on job performance and talent retention in a retail services company in Peru. This sector is characterized by rotating schedules, rigid operational structures, lack of training, and low financial incentives. The main objective is to identify the impact of intrinsic motivation on job performance and retention. The study adopts an applied quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational-causal design. It worked with a population of 120 employees and a sample of 92 workers. The descriptive results showed an average of 40.52 for motivation, 45.33 for talent retention, and 65.32 for job performance, indicating that intrinsic motivation and retention are at moderate levels, while job performance is consistently high. Multiple regression analysis showed that intrinsic motivation has a significant impact (Spearman's Rho of 0.735 for job performance and 0.733 for talent retention), with strong positive correlations. The significance in both cases was less than 0.05, accepting the alternative hypothesis. It is concluded that a work environment that promotes intrinsic motivation not only optimizes individual performance but is also a key factor

in talent retention. Therefore, the importance of implementing policies that promote a positive work climate and intrinsic satisfaction is highlighted.

Keywords: intrinsic motivation, performance, retention.

Introducción

La motivación intrínseca en el desempeño laboral y la retención de talento se aborda con un tono académico, basado en evidencia y con una estructura formal; se prioriza la claridad y el uso de argumentos objetivos para respaldar su relevancia en el entorno organizacional. El interés por la motivación ha ido en aumento en el ámbito académico y organizacional como respuesta al deseo de comprender y explicar el comportamiento humano. En este sentido, la investigación científica ha aportado resultados significativos, especialmente en torno a la motivación intrínseca. Esta forma de motivación se reactualiza de manera constante, dado que el factor humano sigue siendo clave para el éxito o el fracaso de las organizaciones. Un talento totalmente comprometido con su trabajo, que no necesita ser presionado ni recompensado de forma extraordinaria para cumplir con sus tareas, se traduce en productividad, satisfacción y consecución de objetivos (Duran, 2024).

Sin embargo, la motivación intrínseca aún no se ha integrado de forma eficaz y sistemática en las estrategias de gestión del talento humano. Este vacío en la aplicación práctica contrasta con el interés de los investigadores dedicados al área. La motivación intrínseca tiende a elevar el rendimiento laboral y constituye un factor determinante para explicar la intención de permanencia en la organización. Con el tiempo, se ha evidenciado que, si bien el entorno organizacional tiene una influencia positiva en la motivación intrínseca, existen también factores que actúan en sentido negativo (Estela-Estela et al., 2025).

En este sentido, el capital humano se ha consolidado como el principal activo estratégico en el dinámico entorno empresarial global, especialmente en el sector de servicios y retail, donde la interacción directa con el cliente es crucial (Rollnik et al., 2023). En este contexto, la motivación intrínseca emerge como un constructo psicológico esencial que trasciende las recompensas externas para impulsar el comportamiento organizacional (Chimenti et al., 2023). Esta forma de motivación, basada en el disfrute de la actividad, la autonomía, la sensación de competencia y el sentido de propósito, es un factor clave para alcanzar altos niveles de desempeño laboral. Al mismo tiempo, la capacidad de una organización para conservar a sus empleados más valiosos, conocida como retención de talento, constituye un indicador importante de su salud organizacional y sostenibilidad competitiva, fundamental para disminuir los costos asociados a la rotación de personal (Lintang & Simamora, 2023).

Las empresas de retail en Perú, a pesar de ser innovadoras y buscar nuevos mercados dinámicos, también buscan optimizar los costos de producción, distribución y personal. Uno de los problemas más frecuentes es la alta rotación del personal en puestos operativos, asociada a los horarios rotativos y a la falta de capacitaciones en atención al usuario (Moreno et al., 2022). Debido a ello, muchos trabajadores manifiestan no sentirse satisfechos con su empleo y desempeñan sus funciones únicamente por necesidad económica, lo que revela un bajo nivel de compromiso y una permanencia laboral de corto plazo (Thomas et al., 2025). La motivación es un factor esencial para que los colaboradores se sientan comprometidos; esta dinámica promueve la lealtad hacia la empresa y, por ende, fomenta la eficiencia en el trabajo. En función de ello, las organizaciones deben implementar un cambio de paradigma que impulse la motivación y el comportamiento de sus miembros (Subedi et al., 2024).

Analizando este contexto, se evidencia que existen limitaciones en la investigación que integren de manera tripartita la motivación intrínseca, el desempeño laboral y la retención de talento en un sector caracterizado por la presión laboral y la alta rotación de horarios. No obstante, muchos gerentes han identificado dificultades relacionadas con el nivel de desempeño, compromiso y eficiencia, atribuyéndolas a la baja motivación, la falta de identificación y la escasa remuneración. Aunque la literatura señala que la motivación intrínseca es un factor importante para promover un desempeño favorable y retener el potencial humano, se ha identificado un vacío en el conocimiento respecto a la integración de estas variables.

La pertinencia de este estudio radica en establecer el grado de impacto entre estos factores. Se proporciona un fundamento empírico sólido que permite a la gestión de recursos humanos desarrollar estrategias de intervención orientadas no solo a optimizar la eficiencia operativa, sino también a estabilizar y fortalecer el equipo de trabajo en los establecimientos. Ello se traduce en una contribución directa a la reducción de los gastos operativos y al incremento de la competitividad en el sector servicios a nivel local.

En función de lo expuesto, se planteó como objetivo identificar la incidencia de la motivación intrínseca en el desempeño laboral y la retención de talento de los trabajadores de una empresa de servicios.

Metodología

El estudio optó por un enfoque cuantitativo y se clasificó como una investigación de tipo aplicada, ya que conecta teorías existentes con un contexto específico (empresa de servicios) y está orientada a resolver problemas prácticos mediante una propuesta de solución. El método de trabajo fue el hipotético-deductivo. El diseño correspondió a un estudio no experimental, transeccional y de nivel correlacional-causal, el cual describe la relación entre las variables en un momento determinado.

La población estuvo conformada por 120 trabajadores distribuidos en 12 secciones de venta de una empresa de servicios. Para el estudio, se calculó una muestra de 92 trabajadores, utilizando un nivel de confianza del 95% ($z = 1.96$) y un margen de error del 5%. Se empleó un muestreo aleatorio probabilístico, asegurando que cada integrante de la población tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario conformado por tres escalas de 12, 16 y 12 ítems, respectivamente, de acuerdo con las variables del estudio. Los instrumentos fueron validados por tres jueces expertos, y los índices de confiabilidad obtenidos fueron de 0.950 para la motivación, 0.930 para el desempeño laboral y 0.870 para la retención del talento, los cuales se consideran muy altos. Antes de la aplicación, se garantizó el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad y el uso exclusivo de la información con fines de investigación. Asimismo, se obtuvo la aprobación del Comité de Ética de la Universidad César Vallejo (Protocolo N.º 123-456-789).

Los datos recopilados fueron organizados inicialmente en Microsoft Excel v.365 para su posterior análisis mediante el software estadístico SPSS v.28. El análisis estadístico comenzó con estadística descriptiva, calculando frecuencias y niveles de las variables. Luego, se aplicó la prueba de normalidad para identificar si los datos presentaban una distribución normal. Para la contrastación de las hipótesis se empleó la regresión logística múltiple, considerando los análisis de correlaciones, varianza, ANOVA y coeficientes estandarizados. El estudio cumple con todos los principios éticos de la investigación científica.

Resultados y discusión

Los resultados obtenidos permiten describir el comportamiento de las variables principales del estudio y evaluar la incidencia de la motivación intrínseca sobre el desempeño laboral y la retención de talento en la empresa analizada. En primera instancia, se presentan los análisis descriptivos que muestran los niveles reportados por los colaboradores en cada variable. Posteriormente, se exponen las correlaciones y los modelos de regresión que permiten identificar la fuerza y dirección de las relaciones entre los constructos evaluados. Esta organización facilita una interpretación clara y progresiva de los hallazgos, evidenciando tanto las tendencias generales como los efectos estadísticamente significativos identificados en la investigación.

Tabla 1

Análisis descriptivos de las variables

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
Motivación intrínseca	92	18	60	40,52	11,733
Desempeño laboral	92	36	80	65,32	11,081
Retención de talento	92	27	60	45,33	8,264

Nota: Los resultados obtenidos indican los valores de la media y su desviación, SPSS versión 28.

La variable motivación intrínseca registró una media de 40.52, con una desviación estándar (DE) de 11.73, mientras que la retención de talento obtuvo una media de 45.33 (DE = 8.26). El desempeño laboral presentó una media de 65.32 (DE = 11.08). Estos datos indican que, aunque la motivación intrínseca y la retención se encuentran en niveles moderados dentro del colectivo, los empleados evidencian de manera consistente un alto nivel de desempeño laboral.

Tabla 2*Correlación entre motivación intrínseca, desempeño laboral y retención de talento*

	Motivación intrínseca	Desempeño laboral	Retención del talento
Rho de Spearman			
Motivación intrínseca	1	.735**	.733**
Desempeño laboral	.735**	1	.701**
Retención del talento	.733**	.701**	1
Sig. (bilateral)			
Motivación intrínseca	.	.000	.000
Desempeño laboral	.000	.	.000
Retención del talento	.000	.000	.
N	92	92	92

*Nota: * $p < .01$ (bilateral). Los resultados obtenidos manifiestan los índices de correlaciones, SPSS versión 28.

En la tabla los resultados muestran que existe una correlación positiva y fuerte entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.735. Asimismo, se evidencia una correlación positiva y fuerte entre la motivación intrínseca y la retención del talento, con un coeficiente de 0.733. Estos hallazgos indican que los factores internos que impulsan a los empleados ejercen una influencia directa sobre la calidad y eficiencia de su desempeño. Por ende, fomentar la motivación intrínseca se configura como una estrategia eficaz para mejorar el rendimiento laboral en el contexto organizacional.

Tabla 3*Análisis de regresión múltiple de las variables*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.734a	0,538	0,533	8,018
2	.760b	0,577	0,567	7,717

Nota: a. Predictores: (Constante), Retención de talento. b. Predictores: (Constante), Retención de talento, Desempeño laboral. Los resultados obtenidos indican el índice de variabilidad, SPSS versión 28.

En la tabla se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple con el objetivo de examinar de qué manera las variables independientes correspondientes al desempeño laboral y la retención de talento interactúan en su influencia sobre la motivación intrínseca de los empleados. Este análisis facilitará la identificación de la magnitud y la relevancia de la relación existente entre dichas variables, así como la cuantificación del impacto colectivo que ejercen sobre la motivación intrínseca.

- **Modelo 1:** La correlación múltiple (R) es 0.734, donde se evidencia una relación fuerte entre la retención de talento y la motivación intrínseca. (R^2) es 0.538, lo que indica que el 53.8% de la variabilidad de la motivación es explicada por la retención de talento. El error estándar de estimación es 8.018, que refleja la desviación promedio de las predicciones del modelo respecto a los valores observados.
- **Modelo 2:** Al incluir también el desempeño laboral como predictor, la correlación múltiple aumenta a 0.760, mostrando una relación más fuerte con la motivación intrínseca. El R^2 sube a 0.577, por lo que el modelo explica el 57.7% de la variabilidad, mejorando la explicación en comparación con el primer modelo. El error estándar disminuye a 7.717, indicando un mejor ajuste del modelo.

Tabla 4*Comparación de modelos – ANOVA*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6741,201	1	6741,201	104,862	.000b
	Residuo	5785,756	90	64,286		
	Total	12526,957	91			
2	Regresión	7226,908	2	3613,454	60,678	.000c
	Residuo	5300,049	89	59,551		
	Total	12526,957	91			

Nota: a. Variable dependiente: Motivación intrínseca. b. Predictores: (Constante), Retención de talento. c. Predictores: (Constante), Retención de talento, Desempeño laboral. Los resultados obtenidos indican el análisis de la regresión logística, SPSS versión 28.

- **Modelo 1:** La regresión con retención de talento es estadísticamente significativa ($F = 104.862$, $p < 0.001$), lo que indica que este predictor explica una parte significativa de la variabilidad de la motivación intrínseca.
- **Modelo 2:** La regresión que incluye retención de talento y desempeño laboral también es significativa ($F = 60.678$, $p < 0.001$). Aunque el valor F es menor, se debe a que se divide la suma de cuadrados en dos predictores, pero sigue siendo un modelo válido y explicativo.

Tabla 5*Comparación de modelos – Coeficientes*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	-6,687	4,685		-1,427	0,157
	Retención de talento	1,042	0,102	0,734	10,240	0,000
2	(Constante)	-12,175	4,902		-2,484	0,015
	Retención de talento	0,611	0,180	0,430	3,395	0,001
	Desempeño laboral	0,383	0,134	0,362	2,856	0,005

Nota: a. Variable dependiente: Motivación intrínseca. Los resultados obtenidos evidencian los coeficientes estandarizados, SPSS versión 28.

- **Modelo 1:** El coeficiente para retención de talento es 1.042, con un valor t de 10.240 y $p < 0.001$, indicando un efecto positivo y altamente significativo sobre la motivación intrínseca. La constante no es significativa ($p = 0.157$).
- **Modelo 2:** Retención de talento mantiene un coeficiente positivo (0.611) y significativo ($p = 0.001$), aunque menor que en el modelo 1 debido a la inclusión del desempeño laboral. El desempeño laboral presenta un coeficiente positivo (0.383) y significativo ($p = 0.005$), mostrando que también influye positivamente en la motivación intrínseca. La constante es significativa ($p = 0.015$), indicando que cuando los predictores son cero, la motivación intrínseca tiende a un valor negativo en el modelo ajustado.

Por lo tanto, el Modelo 2 es el que mejor explica la motivación intrínseca, ya que incluye tanto el desempeño laboral como la retención de talento, logrando un mayor porcentaje de explicación (R^2 ajustado = 0.567). Esto indica que ambos factores, en conjunto, tienen una influencia significativa sobre la motivación intrínseca.

La relación favorable y trascendente entre estas variables indica que un desempeño sobresaliente y una adecuada retención del talento son elementos que favorecen el fortalecimiento de la motivación intrínseca de los empleados. Por consiguiente, es de suma importancia considerar ambos aspectos para crear un entorno laboral que fomente el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

Partiendo de estos resultados, la presente investigación se propuso evaluar la incidencia de la motivación intrínseca sobre el desempeño laboral y la retención de talento en una empresa de servicios. El principal hallazgo es que la motivación intrínseca incide de manera positiva y significativa en ambas variables, con correlaciones robustas ($r_s > 0.73$), validando la hipótesis general del estudio. Esta conclusión central se alinea con los conceptos de Chauhan (2023), quien establece que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas intrínsecas (autonomía, competencia y afinidad) es el motor para una conducta sostenida y de alta calidad. La importancia de este factor intrínseco concuerda con reportes globales, como el de Stor (2024), que subraya la necesidad de priorizar el factor motivacional para impulsar la competitividad y la productividad, confirmando que el compromiso surge del valor inherente a la tarea y no solo de la recompensa externa.

Respecto a la retención de talento, nuestros resultados (incidencia fuerte de la motivación intrínseca) se sustentan en la literatura internacional, como el estudio realizado en Malasia, que identificó la percepción de alegría en el trabajo (factor intrínseco) como determinante para la permanencia de los empleados, así como la evidencia de Ibrahim et al. (2024), que enfatiza el valor que los trabajadores otorgan a las oportunidades de crecimiento que les ofrece la empresa. En el contexto local, la incidencia del desempeño laboral sobre la motivación intrínseca ($\beta = 0.383$) y la retención de talento ($\beta = 0.611$) sugiere una relación de retroalimentación crítica: el éxito en el trabajo refuerza el sentido de competencia y el crecimiento personal, lo que a su vez solidifica la motivación interna. Esto es consistente con lo que Ulate (2020) define como el “producto extra” del colaborador, entendido como la manifestación de una motivación intrínseca orientada hacia la excelencia y, por ende, hacia la mejora de la calidad y la eficacia del desempeño.

Los resultados de la regresión múltiple son particularmente relevantes al mostrar que el desempeño y la retención explican conjuntamente el 57.7% de la variabilidad en la motivación intrínseca. Esto implica que la gestión del talento en el retail peruano debe evolucionar de un enfoque puramente transaccional (extrínseco) a uno que fomente activamente la autonomía, la competencia y el sentido de propósito.

Aunque el nivel de desempeño laboral resultó descriptivamente alto, los niveles moderados de motivación intrínseca sugieren que este desempeño podría no ser sostenible a largo plazo sin estrategias que fortalezcan el compromiso interno. Por lo tanto, se hace indispensable la implementación de un sistema de evaluación transparente y justo, como el promovido por Bernard et al. (2025), que no solo mida la ejecución, sino que también utilice el feedback para nutrir la necesidad de crecimiento y la percepción de equidad del trabajador, aspectos cruciales para contrarrestar los problemas de rotación y la falta de compromiso reportados en gerentes de servicio.

A pesar de los sólidos hallazgos obtenidos, resulta fundamental reconocer las limitaciones inherentes a este estudio. En primer lugar, la investigación se sustentó en un diseño no experimental de tipo transversal, lo que establece relaciones de incidencia y correlación, pero no permite determinar relaciones de causalidad definitivas entre las variables. En segundo lugar, el empleo de cuestionarios de autoinforme podría introducir un sesgo de deseabilidad social, dado que los participantes pudieron haber respondido de manera más favorable. Por último, el estudio se centró en una muestra específica de un único hipermercado en Lima, lo que restringe la capacidad de generalización de los resultados a otros sectores o al conjunto de empresas de servicios en el Perú.

En resumen, la presente investigación no solo ratifica la importancia de la motivación intrínseca, sino que la establece como el elemento fundamental para la gestión integral del talento en el ámbito del comercio minorista. La contribución principal del estudio radica en la validación empírica y predictiva de un modelo en el cual la motivación originada en el individuo explica más de la mitad de la varianza en las métricas estratégicas relativas al desempeño y la retención del talento. La relevancia de este hallazgo radica en que la elevada correlación y el poder predictivo obligan a los líderes organizacionales a redirigir sus políticas de recursos humanos, transitando de un modelo basado en el control y las recompensas externas hacia uno centrado en el empoderamiento, el fomento de la autonomía y el sentido de propósito. Este aporte representa un avance en el campo de estudio al proporcionar datos sólidos y contextualizados que faciliten el desarrollo de estrategias gerenciales más eficaces y sostenibles.

Conclusiones

Se concluye que la motivación intrínseca tiene una incidencia positiva y significativa en el desempeño laboral y la retención de talento en la empresa de servicios estudiada. Un entorno laboral que promueva la autonomía, el sentido de competencia y el propósito no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también

se convierte en un factor clave para la permanencia del talento, reduciendo los costos asociados a la alta rotación de personal.

Los hallazgos de este estudio subrayan la necesidad de que las empresas del sector retail en el Perú implementen políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que fomenten un clima laboral positivo y la satisfacción intrínseca de sus colaboradores. Esto incluye, entre otros aspectos, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconocer los logros, promover la participación en la toma de decisiones y diseñar puestos de trabajo que sean desafiantes y significativos.

Referencias

- Alam, M. N., Alotaibi, H. S., Bhuiyan, A. B., Zulkifli, N., Turi, J. A., & Iqbal, J. (2023). Identifying the missing link between training and development and organizational performance: A mediated moderation approach. *Asian Economic and Financial Review*, 13(11), 887–912. <https://doi.org/10.55493/5002.v13i11.4879>
- Bernard, D., Silberer, J., Baumann, A., & Müller, P. (2025). Employee performance as a predictor of turnover: A machine learning approach in the DACH region. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5142>
- Chauhan, R. (2023). Impact of social media usage on job performance and employee retention: Role of knowledge sharing and organizational commitment. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 19–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22185>
- Chimenti, P., Oliveira, L. B., Campos, R. D., & Da Fonseca, A. L. A. (2023). Attracting and retaining high-performing professionals: The case of Descomplica. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 13(3), 1–21. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-01-2023-0014>
- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., & Stanton, P. (2021). The relationship between work–life balance, the need for achievement, and intention to leave: Mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(3), 1478–1489. <https://doi.org/10.1111/jan.14724>
- Duran, L. Y. T. (2024). Satisfacción laboral en el contexto peruano. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 12(1), 62–83. <https://doi.org/10.18259/acs.2024014>
- Estela-Estela, A. H., Holgado-Quispe, A. M., Lossio-Larrea, P. E., Fierro-Bravo, M. G., de Canales, M. L. L. P., & Armijo-García, V. H. (2025). Influencia de la motivación laboral en la retención del talento humano en la empresa Networking. *Prohominum*, 7(4), 333–344. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0401>
- Ibrahimi, A., Biru, A., & Kung, S. (2024). Examining the mediating role of perceived organizational support in the relationship between employee motivation and intention to stay: A study of millennials in Malaysia. *Management*, 29(1), 143–152. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.29.1.10>
- Lintang, R., & Simamora, B. H. (2023). Employee retention improvement of pulp and paper companies in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1959–1970. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.171>
- Moreno, A., Navarro, C., & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting employee retention: An empirical study in Nepalese commercial banks. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199–220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>
- Morris, G., & Mo, J. (2023). Exploring the employment motivation, job satisfaction and dissatisfaction of university English instructors in public institutions: A Chinese case study analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 717. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02228-2>
- Rollnik-Sadowska, E., Slavković, M., Bercu, A.-M., & Bugarčić, M. (2023). Public service motivation and job satisfaction: The role of social support during crisis. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(4), 1179–1215. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.037>
- Stor, M. (2024). Employee retention and company performance results: The mediating role of HRM outcomes in foreign subsidiaries of Central European MNCs. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1422–1445. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2024-0246>
- Subedi, R., Bhaumik, A., & Neupane, S. (2024). Factors affecting employee retention: An empirical study in Nepalese commercial banks. *Banks and Bank Systems*, 19(3), 164–173. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(3\).2024.14](https://doi.org/10.21511/bbs.19(3).2024.14)
- Thomas, S., Nair, D. S., Joseph, J., Srampical, S. G., & Cleetus, R. S. (2025). Examining the sustainable integration of artificial intelligence in human resource digitalization in the context of Industry 4.0. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2044>
- Ulate Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: Tendencias recientes. *Revista Tecnología en Marcha*. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>

Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: A cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>