



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, COMO RESULTADO DE LA MOTIVACIÓN  
HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

ÁREA TEMÁTICA

PLANEACION Y GERENCIA DEL TALENTO

ESTUDIANTES

**DANIELA FERNÁNDEZ GUAÑARITA**

**JHON CARLOS ZAMORA PANAMEÑO**

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
POPAYAN, CAUCA  
2024





FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, COMO RESULTADO DE LA MOTIVACIÓN  
HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

ESTUDIANTES

**DANIELA FERNÁNDEZ GUAÑARITA**

**JHON CARLOS ZAMORA PANAMEÑO**

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL  
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Asesora temática

**SONIA GAVIRIA ARMERO**

FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

POPAYAN, CAUCA

2024





## TABLA DE CONTENIDO

### **1. INTRODUCCIÓN**

### **2. OBJETIVOS**

2.1 Objetivo General

2.2 Objetivos Específicos

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

Cultura organizacional

Desempeño

Empleador

Equidad

Liderazgo

Motivación

Motivación laboral

Organización

Productividad

Trabajador

### **4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA HISTORIA**

4.1 Fundamentos históricos de la motivación organizacional

4.2 Teorías clásicas de la motivación organizacional

Teoría de la administración científica de Frederick Taylor

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Teoría X y teoría Y de McGregor

Teoría de la motivación – Higiene de Frederick Herzberg

4.3 Enfoques contemporáneos de la motivación organizacional

4.4 Motivación y cultura organizacional

4.5 Motivación y liderazgo





FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

4.6 Motivación y gestión del desempeño

**5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES**

5.1 La relevancia del salario emocional en el contexto laboral

5.2 Las primeras formas de salario emocional

5.3 Salario emocional en la actualidad

**6. VENTAJAS DE LA MOTIVACIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN A LA PRODUCTIVIDAD**

**7. CONCLUSIONES**

**CRONOGRAMA**

**DOCUMENTOS Y SOPORTES**





FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

**FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN**  
**ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**  
**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS**  
**ESTUDIO DE CASOS**

<b>PROGRAMA</b>	ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
<b>PERIODO</b>	2024-1
<b>DOCENTE ASESOR</b>	SONIA GAVIRIA ARMERO
<b>CODIGO</b>	NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTES
23231015	DANIELA FERNÁNDEZ GUAÑARITA
23231018	JHON CARLOS ZAMORA PANAMEÑO
<b>PROYECTO</b>	IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, COMO RESULTADO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES
<b>ENFOQUE TEMATICO</b>	PLANEACION Y GERENCIA DEL TALENTO HUMANO



## 1. INTRODUCCIÓN

Los fundamentos históricos de la motivación organizacional se remontan a las primeras formas de organización humana, como bandas, tribus, jefaturas y estados. En estas estructuras, la motivación se manifestaba a través de la satisfacción de necesidades básicas, la cohesión social y la búsqueda de recompensas tangibles e intangibles. La autoridad se establecía de manera natural, y la jerarquía se basaba en la experiencia y el respeto ganado dentro de la comunidad. Estos principios ancestrales continúan influyendo en las dinámicas organizacionales contemporáneas, destacando la importancia de la motivación para la cohesión social y el éxito empresarial.

Las teorías clásicas de la motivación organizacional, propuestas por autores como Frederick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herzberg, proporcionaron un marco conceptual fundamental para comprender y mejorar la motivación en el entorno laboral. Estas teorías reconocieron la importancia de las necesidades individuales, la estructuración del trabajo, el reconocimiento y las recompensas para estimular y mantener el rendimiento de los empleados.

Los enfoques contemporáneos de la motivación organizacional, explorados por Maslow, Vroom y Adams, han ampliado nuestra comprensión de la motivación como un aspecto clave para mejorar el rendimiento laboral. Estas teorías enfatizan la importancia de comprender las necesidades individuales, establecer metas claras y garantizar la equidad en la distribución de recompensas y reconocimiento dentro de la organización.

La motivación y la cultura organizacional están intrínsecamente relacionadas, ya que moldean el éxito y la eficacia de cualquier empresa. La gestión de la cultura organizacional se convierte en una herramienta estratégica para promover un ambiente de trabajo positivo y productivo, que inspire la acción y la motivación de los empleados hacia los objetivos compartidos de la organización.

En un entorno empresarial dinámico, la sinergia entre la motivación y el liderazgo es fundamental para el éxito organizacional. Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación de entornos que fomenten la motivación y el compromiso de los empleados, utilizando una variedad de estilos de liderazgo y habilidades emocionales para impulsar el rendimiento y la productividad del equipo.



A pesar de la amplia investigación y comprensión teórica sobre la motivación en el entorno laboral, persisten desafíos significativos en la práctica empresarial. Muchas organizaciones luchan por mantener altos niveles de motivación entre sus empleados, lo que puede dar lugar a una disminución del rendimiento y la productividad. El problema radica en la dificultad de traducir los principios teóricos de la motivación en acciones concretas que impulsen el compromiso y la productividad de los empleados en el día a día laboral. Además, la diversidad de los empleados en términos de necesidades, valores y aspiraciones presenta un desafío adicional para los líderes y gerentes que buscan crear un entorno motivador y satisfactorio para todos.

En el entorno laboral actual, la motivación de los colaboradores juega un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La capacidad de mantener a los empleados comprometidos, enfocados y productivos se ha convertido en una prioridad para los empleadores. En este contexto, el estudio de la motivación organizacional en el ámbito laboral emerge para comprender los factores que influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores dentro de las organizaciones. El presente trabajo se centra en explorar a fondo el concepto de motivación organizacional, desde sus fundamentos históricos hasta sus aplicaciones contemporáneas en el ámbito laboral. Para lograr este objetivo, se abordará distintos aspectos relacionados con la motivación, la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del desempeño.

Como guía a esta exploración, se han establecido objetivos claros. En primer lugar, es primordial analizar de manera general, el comprender la importancia de la motivación organizacional en el desempeño laboral y su impacto en la productividad. Además, identificar una serie de objetivos específicos que permitirán alcanzar una comprensión más profunda del tema.

Posteriormente, se proporcionará un marco conceptual en el que se defina los términos clave relacionados con la motivación organizacional, estableciendo así una base sólida para un análisis posterior. Luego, explorar la evolución histórica de la motivación organizacional, desde sus raíces hasta los enfoques contemporáneos, pasando por las teorías clásicas que han marcado hitos en este campo. Con el fin de comprender mejor los factores que contribuyen a la motivación de los colaboradores, examinando la relevancia del salario emocional en el contexto laboral, desde sus



formas más tempranas hasta su aplicación en la actualidad. Finalmente, evaluaremos las ventajas de una motivación efectiva y su contribución a la productividad, destacando su importancia para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

En conclusión, este estudio de caso busca profundizar el estudio de la motivación organizacional, proporcionando una visión integral de sus fundamentos teóricos, su evolución histórica y su aplicación práctica en el entorno laboral contemporáneo. Se espera que los hallazgos y las conclusiones obtenidas contribuyan a mejorar la comprensión de este tema crucial y a promover prácticas efectivas de motivación en las organizaciones.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Estudiar el impacto en la productividad, resultado de la motivación humana en las organizaciones.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Indagar la evolución del concepto de motivación organizacional a través de la historia
2. Identificar los factores que contribuyen a la motivación de los colaboradores.
3. Exponer las ventajas de la motivación y su contribución a la productividad

## **3. MARCO CONCEPTUAL**

### **Cultura organizacional**

Edgar Schein, la define como el conjunto de normas y valores que definen el estilo y la personalidad de una organización, influyendo en la forma en que se estructuran y administran los recursos humanos y materiales. Schein destaca que la cultura organizacional es esencial para comprender la influencia del entorno en el que opera la empresa y cómo se manifiesta en la vida laboral y en la comunicación interna.

### **Desempeño**

Chiavenato (1995) describe el desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en su cargo y de su potencial de desarrollo, destacando la importancia de evaluar tanto la labor actual como las capacidades futuras de los empleados.



### **Empleador**

Según autores consultados, la definición de empleador, hace referencia a toda persona natural o jurídica que, por cuenta propia o ajena, contrata a trabajadores para que presten sus servicios a cambio de una remuneración. Según el derecho laboral, el concepto de empleador implica una personalidad jurídica que conlleva responsabilidades solidarias y la obligación de cumplir con deberes especiales de conducta hacia los trabajadores.

### **Equidad**

El concepto de equidad, según diversos autores, se refiere a la idea de igualdad y justicia en diferentes contextos, incluyendo el ámbito laboral y educativo. Autores como Adams (1963, 1965) han destacado la importancia de la equidad en la motivación de los individuos, resaltando cómo la percepción de un trato justo influye en la motivación y desmotivación en el trabajo.

### **Liderazgo**

Autores como Chiavenato, Fiedler, y Daniel Goleman definen el liderazgo como una capacidad fundamental para dirigir equipos de trabajo y alcanzar objetivos organizacionales. En cuanto a las teorías de liderazgo, se mencionan conceptos como la teoría de rasgos basadas en las características de personalidad que deben poseer los líderes, así como la teoría situacional que varía en su eficiencia dependiendo de los seguidores o de la situación que rodea al líder.

### **Motivación**

El concepto de motivación, Abraham Maslow lo define como el impulso humano de satisfacer sus necesidades, clasificándolas en una pirámide que va desde las necesidades básicas de supervivencia hasta las necesidades de autorrealización. Por otra parte, Chiavenato describe la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y su entorno, destacando la influencia de la situación en la que se encuentra la persona. Además, la motivación se entiende como un proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y persistencia de la conducta orientada hacia el logro de metas, influenciado por las percepciones individuales y las tareas a enfrentar.

### **Organización**

Porter, Lawler & Hackman (1975) la conciben como grupos de individuos que buscan ciertos fines a través de funciones diferenciadas, coordinadas racionalmente y dirigidas hacia objetivos específicos.



Resaltan la importancia de la organización como un sistema ordenado de personas que colaboran para lograr metas y objetivos establecidos.

### **Productividad**

El concepto de productividad, Martínez (2007) lo define como un indicador que refleja la eficiencia en el uso de los recursos de una economía para producir bienes y servicios, expresando la relación entre los recursos utilizados y los productos obtenidos. Esta definición destaca la importancia de utilizar de manera eficiente los recursos humanos, de capital, conocimientos y energía para lograr una producción efectiva en el mercado.

### **Trabajador**

Según el derecho laboral, el término trabajador se refiere a aquellas personas que prestan sus servicios bajo condiciones de subordinación y dependencia, recibiendo una remuneración por su trabajo. Además, se destaca que, en la relación laboral, los trabajadores deben mostrar diligencia y colaboración en el trabajo de acuerdo a las disposiciones legales, los convenios colectivos y las instrucciones del empleador.

## **4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA HISTORIA**

La motivación suele ser un tema central en la administración de las organizaciones a largo de la historia. Podemos decir que desde las primeras formas de las organizaciones; en su forma más básica hasta las más complejas estructuras organizacionales de los tiempos modernos. Comprender y aplicar de manera efectiva la motivación dentro de los estamentos corporativos es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. He ahí la importancia de analizar de manera profunda el concepto de motivación, su evolución desde sus raíces hasta la actualidad; acompañado de diversos enfoques teóricos, pasando por las prácticas de gestión y con ellos su impacto en el entorno empresarial. Es así como se tiene en cuenta diferentes teorías para apoyar lo mencionado anteriormente, de este modo tendremos en cuenta los fundamentos históricos de la motivación organizacional, las teorías clásicas de la motivación organizacional, los enfoques contemporáneos de la motivación, la motivación y cultura organizacional,



la motivación y el liderazgo, igualmente que la motivación y la gestión del desempeño e igualmente la motivación en el entorno empresarial contemporáneo

#### **4.1 Fundamentos Históricos De La Motivación Organizacional**

Explorar las formas organizativas humanas (bandas, tribus, jefaturas y estados) para lograr identificar en cada una de ellas los factores y gestión de la motivación, dentro de estas estructuras permitirá profundizar conceptos como la autoridad, la jerarquía y recompensa, dentro de unos contextos históricos propios los cuales permiten identificar como la motivación se ha usado como cohesión social para lograr obtener objetivos comunes.

En el contexto histórico de los comienzos de la organización, los pobladores de las diversas épocas se dividían en diferentes grupos y en cada uno de ellos les conllevaban un proceso divergente en relación a los factores motivacionales que convergían en la construcción organizacional primitiva a lo largo de su historia: en relación a las bandas, los autores Marshall Sahlins y Richard Lee mencionan: que eran grupos pequeños de personas relacionadas por parentesco que cazaban y recolectaban juntos, motivados por la protección y alimentos.

Para conocer el rol de las tribus se tendrá en cuenta el libro "The Forest People", en el cual refieren que son sociedades más grandes que las bandas, con una estructura social más compleja y a menudo basadas en la agricultura o la ganadería; la motivación al momento de trabajar puede variar por diversos factores entre los cuales se encuentran, satisfacer sus necesidades básicas, en el cual era trabajar para obtener alimentos, refugio y ropa, y la cohesión social donde fortalecían los lazos comunitarios, promovían la solidaridad y la cooperación entre sus miembros.

El escritor Robert Carneiro menciona, que las jefaturas son sociedades con un líder centralizado que ejerce autoridad sobre grupos más pequeños. Algunas de las motivaciones que pueden influir en este grupo son: la responsabilidad y liderazgo (generar un trabajo duro para asegurar el bienestar y el éxito de su grupo), preservación de poder y autoridad (motivadas a trabajar para mantener el control sobre los recursos, la influencia política y el respeto dentro de su comunidad) y el beneficio personal (pueden



estar motivadas por el deseo de acumular riqueza, poder o prestigio personal a través de su posición de liderazgo).

Con respecto a la definición de la estructura organizacional de los estados, en el libro "The Study of Sociology" indica que son sociedades altamente organizadas con un gobierno centralizado, una burocracia y un sistema de leyes, en el cual la motivación en el trabajo puede incluir: el bienestar y el desarrollo de la población (implica proporcionar servicios públicos como educación, atención médica, infraestructura y servicios sociales para satisfacer las necesidades básicas de la población y promover su calidad de vida), la seguridad nacional (incluir la protección contra amenazas externas, la prevención de conflictos y la promoción de la estabilidad) y el crecimiento económico y prosperidad (implica la promoción de políticas que fomenten la inversión, la creación de empleo, el desarrollo empresarial y la competitividad internacional).

Las primeras formas de organización humana, bajo el contexto histórico, se identifican como precursoras de organizaciones avanzadas y más estructuradas (bandos y tribus). En estas formas "primitivas" de organización, la autoridad se establecía de forma natural por sus líderes, cuya capacidad para motivar a otros era crucial para la supervivencia del grupo. La jerarquía se manifestaba de manera orgánica, basada en la experiencia y el respeto ganado dentro de la comunidad. La motivación se entrelaza con la recompensa, ya sea por el reconocimiento obtenido dentro del grupo o a través de los beneficios tangibles como alimentos, territorio o protección. Este tipo de recompensas incentivaban la colaboración y el compromiso con los objetivos colectivos.

En esencia es claro mencionar que, a lo largo de los contextos históricos, la motivación promovida y ejecutada por el líder nato de la comunidad no solo impulsaba la consecución de metas prácticas, sino que también era un elemento vital para la cohesión social. La cual mejoraba de forma significativa la capacidad de mantener a los individuos enfocados en objetivos comunes y como resultado intrínseco lograba fortalecer el tejido social y contribuía al desarrollo sostenible de las comunidades.

En este sentido, comprender los fundamentos históricos de la motivación organizacional nos permite apreciar cómo estos principios ancestrales continúan influyendo en las dinámicas



contemporáneas. La exploración de estos conceptos clave nos brinda perspectivas valiosas para comprender y mejorar la motivación dentro de los entornos organizativos actuales.

#### **4.2 Teorías Clásicas De La Motivación Organizacional**

Las teorías clásicas en el ámbito organizacional desempeñan una labor fundamental; debido que a través de ellas las organizaciones lograron obtener el conocimiento que les permitió mejorar la comprensión de sus organizaciones de manera integral y con ellas estimular y mantener el rendimiento de los empleados; viendo como las organizaciones que pasaban por procesos sistemáticos podrían mejorar la eficiencia y la productividad en los procesos laborales, planteamiento desarrollado ampliamente por Frederick Taylor.

Las teorías clásicas relacionadas a la motivación enunciadas en este escrito, hacen referencia que la motivación tienen un papel fundamental para lograr la comprensión, en como la organización puede estimular y mantener el rendimiento de sus empleados, además reconociendo que son individuos con necesidades sociales y emocionales, como lo logra evidenciar cada uno de los autores en sus diferentes libros y postulados.

Para dar una mejor comprensión evaluaremos algunos de los más prominentes autores clásicos y sus respectivas teorías como son Frederick Taylor, Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herzberg.

##### ***Teoría de la administración científica de Frederick Taylor***

Es conocido por su teoría de la administración científica, que incluye la teoría de la motivación donde sostiene que el principal motivador de los trabajadores es el dinero. Según Taylor, al relacionar el pago con metas de producción, se puede aumentar la productividad y eficiencia. Su enfoque se basaba en la especialización y división del trabajo para lograr niveles más altos de eficiencia. Aunque Taylor creía en la importancia del dinero como motivador, sus sucesores encontraron que la motivación es un proceso más complejo y que las personas son motivadas por una variedad de factores intrínsecos y extrínsecos.



Taylor publicó sus ideas en "Los principios de la gestión científica", donde propuso aplicar los principios del método científico a la gestión. Su enfoque ha sido utilizado durante décadas y sigue influyendo en prácticas de gestión actuales, como en empresas como UPS, donde se maximiza la eficiencia estudiando cuidadosamente cada paso del proceso.

Por lo cual, Taylor creía que el dinero era el principal motivador de los trabajadores y al relacionar el pago con metas de producción, se podía aumentar la productividad y la eficiencia. Aunque su enfoque se centraba en incentivos económicos, sus ideas han sido fundamentales en el desarrollo de la gestión científica y siguen siendo relevantes en el ámbito empresarial actual.

### *Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo*

Se basa en la idea de que el factor humano es de vital importancia en el ámbito laboral y que las organizaciones deben prestar atención a las necesidades y deseos de los empleados para mejorar su motivación y rendimiento. Algunos principios básicos de esta teoría incluyen:

**Reconocimiento y motivación:** Es importante reconocer y valorar el trabajo de los empleados a través de incentivos, premios o simplemente expresando gratitud y aprecio por su contribución.

**Trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo es esencial para aplicar la teoría de Elton Mayo. Esto implica promover la diversidad y la inclusión, facilitar la cooperación entre los diferentes departamentos y proporcionar herramientas y recursos para mejorar la eficiencia.

**Entorno laboral favorable:** Es importante crear un entorno de trabajo seguro, saludable y agradable. Esto implica proporcionar las condiciones adecuadas de trabajo, promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, y fomentar la conciliación de los empleados.

**Comunicación efectiva:** Se debe fomentar una comunicación abierta y transparente entre los trabajadores y la dirección de la empresa. Esto implica escuchar activamente a los empleados, darles la oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones, y responder de manera constructiva a sus necesidades.

**Participación y empoderamiento:** Es fundamental involucrar a los empleados en la toma de decisiones y darles cierto grado de autonomía en su trabajo.



**Factores psicológicos y sociales:** La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo destaca la influencia determinante de factores psicológicos y sociales en la motivación y rendimiento de los empleados.

Estos principios han sido fundamentales en la aplicación de la teoría de Elton Mayo en empresas y organizaciones, donde se ha demostrado que la atención a los aspectos humanos y sociales puede mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

### *Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow*

La teoría de la jerarquía de las necesidades es propuesta por Abraham Maslow un principal exponente de la psicología humanista.

A grandes rasgos, la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación. Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo.

Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor. Proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación, y terminaríamos en la cúspide con la realización personal, que no sólo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno (Turuenzo, 2016, p.25).

Maslow (como se citó Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) afirma que “las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que haciende de las inferiores hasta las superiores y concluyo que cuando se satisfacen una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador” (p.391).

### *Teoría X y Teoría Y de McGregor*

Representan dos enfoques opuestos sobre la naturaleza humana en el trabajo y la gestión de recursos humanos. Estos conceptos se resumen de la siguiente manera:

**Teoría X:** Según esta teoría, las personas son inherentemente perezosas y necesitan ser controladas y dirigidas. Se basa en la premisa de que los trabajadores evitan el trabajo y solo responden a incentivos



económicos o amenazas de pérdida de empleo. Los gerentes que siguen la Teoría X tienden a supervisar de cerca a sus empleados, controlarlos y motivarlos principalmente a través de presiones externas como el miedo al despido.

**Teoría Y:** En contraste, la Teoría Y sostiene que las personas son intrínsecamente motivadas, comprometidas con su trabajo, creativas y buscan responsabilidades y desafíos. Los partidarios de esta teoría creen que los empleados pueden automotivarse, buscan autorrealización, autonomía y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades. Los gerentes que adoptan la Teoría Y tienden a motivar a sus empleados brindándoles oportunidades para crecer, enfrentar desafíos y reconocer su contribución

Estas teorías representan dos enfoques extremos sobre la conducta humana en el trabajo y han tenido un impacto significativo en la gestión de recursos humanos al influir en cómo se entiende la motivación y el liderazgo en las organizaciones.

#### *Teoría de la motivación – Higiene de Frederick Herzberg*

Es conocida como la Teoría de los Dos Factores, se centra en dos tipos de factores que influyen en la satisfacción y motivación de los empleados en el trabajo: los factores de higiene y los factores de motivación.

**Factores de Higiene:** Estos factores están relacionados con las condiciones externas del trabajo y actúan para prevenir la insatisfacción. Incluyen aspectos como el salario, las condiciones laborales, la seguridad en el empleo y las políticas de la empresa. Si estos factores son deficientes, pueden causar insatisfacción entre los empleados.

**Factores de Motivación:** Por otro lado, los factores de motivación están vinculados a aspectos intrínsecos del trabajo que generan satisfacción y motivación en los empleados. Estos factores incluyen el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo. Cuando estos factores están presentes, contribuyen a la satisfacción y motivación de los trabajadores



Según esta teoría, para aumentar la motivación y satisfacción en el trabajo, las organizaciones deben enfocarse tanto en mejorar los factores de higiene para evitar la insatisfacción como en potenciar los factores de motivación para promover la satisfacción y el compromiso de los empleados

#### **4.3 Enfoques Contemporáneos De La Motivación Organizacional**

En el camino de descubrir la motivación de los empleados tanto dentro como fuera de las organizaciones, los enfoques contemporáneos estudiados por Maslow, Vroom y J. Stacy Adams, han permitido identificar la relación de la motivación como aspecto ponderado para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Con el fin de mejorar esta comprensión debemos estudiar, analizar y comprender las teorías de la motivación humana, expectativa y la teoría de la equidad.

Con respecto a la teoría de la motivación humana, se destaca la importancia de comprender las necesidades individuales de los empleados para motivarlos de manera efectiva en el entorno laboral; dentro de esta teoría traemos a colación la teoría de del factor dual de Frederick Herzberg en la cual distingue dos factores el higiénico (como el salario y las condiciones laborales) y los factores motivacionales (como el reconocimiento y el crecimiento personal). En donde Herzberg argumenta que la satisfacción en el trabajo está influenciada por factores motivacionales, mientras que la insatisfacción está relacionada con factores higiénicos.

Continuando con la teoría de la expectativa, esta subraya la importancia de establecer metas claras, proporcionar recursos adecuados y vincular recompensas con el desempeño para motivar a los empleados de manera efectiva, Vroom propone esta teoría como una teoría de la motivación humana en la cual depende de tres factores importantes: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. En donde se centra en el ámbito de las organizaciones y la motivación en el trabajo.

Y por último tenemos en cuenta la teoría de la equidad en la que se destaca la importancia de garantizar la equidad en la distribución de recompensas y reconocimiento dentro de la organización. Esta teoría es propuesta por Stacey Adams, es un enfoque fundamental para comprender la motivación y la satisfacción laboral. Puesto que se centra en las percepciones de justicia en términos de distribución de recursos y recompensas dentro de un entorno laboral.



#### **4.4 Motivación Y Cultura Organizacional**

La motivación y la cultura organizacional son aspectos fundamentales que moldean el éxito y la eficacia de cualquier empresa. Los hábitos individuales de los miembros del equipo pueden tener un impacto trascendental en la cultura y la motivación colectiva, influyendo en el camino hacia el logro del éxito personal y profesional, lo cual se refleja en el desempeño organizacional. Es indiscutible reconocer que tanto la cultura como la estructura de una organización desempeñan un papel decisivo en la motivación y la productividad de sus empleados. Sin embargo, más allá de la estructura formal, tener un propósito claro y compartido dentro de la empresa es esencial para inspirar la acción y la motivación, generar un ambiente en el que los empleados se sientan comprometidos y conectados con los objetivos de la organización. En este contexto, la gestión de la cultura organizacional se convierte en una herramienta estratégica para promover un ambiente de trabajo positivo y productivo. En lugar de depender únicamente de incentivos tradicionales, las empresas deben explorar nuevas herramientas y enfoques para fomentar la motivación a largo plazo entre sus empleados. En este sentido, el diseño e implementación de programas y prácticas que promuevan la motivación intrínseca y el compromiso se vuelven imperativos para cultivar una cultura organizacional sólida y orientada al éxito sostenible.

#### **4.5 Motivación Y Liderazgo**

En un entorno empresarial dinámico, la sinergia que se logre construir, en la organización entre motivación y liderazgo, es fundamental para el éxito de cualquier organización. En el desarrollo de dicha estructura de éxito organizacional los líderes desempeñan un papel crucial en la creación de los entornos que aviven la motivación y desarrollen paulatinamente y de manera constante el compromiso de los empleados. Del análisis de los diversos estilos de liderazgo hasta la aplicación de estrategias efectivas, los líderes son los grandes responsables de inspirar y mantener la motivación de sus equipos. Es sabido que el estilo de liderazgo adoptado por un líder tiene un impacto significativo en la disposición de sus empleados para trabajar hacia el logro de los objetivos organizacionales. Para lograr este propósito, los líderes hacen uso de variedad de habilidades y técnicas, percibiendo la importancia de la inteligencia emocional en el proceso de la motivación. De hecho, la capacidad de los líderes para comprender y gestionar las emociones no solo propias, sino también de sus equipos, puede influir de



manera significativa en la motivación y el rendimiento general. Las habilidades emocionales de los líderes son una poderosa herramienta para motivar e inspirar a sus equipos, cultivando un ambiente de trabajo positivo y productivo. En este contexto, es esencial explorar los diferentes tipos de liderazgo, (visionario, autocrático, carismático, transaccional, directivo, transformacional, coaching, situacional, democrático o participativo, natural y coercitivo el participativo), hay que realizar un reconociendo del impacto positivo y/o negativo que cada uno puede tener en la motivación y el compromiso de los empleados. Al comprender la interacción entre motivación y liderazgo, los líderes pueden aprovechar al máximo su influencia para impulsar el éxito y el crecimiento sostenible de sus organizaciones.

#### **4.6 Motivación Y Gestión Del Desempeño**

La gestión del desempeño y la motivación son dos elementos fundamentales en el contexto empresarial que impulsan el éxito de las organizaciones. Sincronizar la motivación individual con los objetivos corporativos es esencial para maximizar el rendimiento y la productividad. La gestión del desempeño, entendida como un proceso integral, se centra en establecer metas claras y alcanzables, así como en proporcionar una retroalimentación continua y significativa para impulsar el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Reconocer y recompensar el desempeño excepcional no solo fomenta la motivación individual, sino que también contribuye al logro de los objetivos empresariales, fortaleciendo la cultura de la excelencia. Es crucial que los trabajadores se sientan valorados por sus contribuciones a la organización, lo cual refuerza su sentido de pertenencia y compromiso con el éxito colectivo. Para ello, es fundamental que tanto los líderes como los empleados conozcan y compartan la visión y los valores de la empresa. Los aumentos salariales, bonificaciones los reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional son herramientas efectivas para mantener altos los niveles de motivación en el personal. Sin embargo, es importante que las recompensas sean justas y equitativas para garantizar la satisfacción y el compromiso de los empleados en el largo plazo. En este sentido, una gestión del desempeño efectiva, combinada con estrategias de motivación adecuadas, son clave para impulsar el éxito y la competitividad de las organizaciones en el mercado actual.



## 5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES

La motivación en el trabajo es una herramienta fundamental en las empresas modernas. Su propósito es asegurar que los empleados se sientan satisfechos con sus roles y se alineen con los valores de la empresa, lo que los lleva a ofrecer su mejor desempeño para lograr los objetivos empresariales establecidos.

Por lo tanto, la motivación juega un papel crucial en el compromiso de los empleados con la organización, lo que a su vez impulsa su productividad y contribuye a los resultados empresariales. Es importante examinar los diversos tipos de motivación y los factores que influyen en ella en cada contexto específico.

Se debe tener en cuenta que hay diferentes factores que influyen en la motivación de los colaboradores, tal como lo menciona Daniel Goleman, el factor de un clima laboral positivo promueve la participación, la confianza, y la colaboración mutua, contribuyendo a la motivación de los colaboradores, así mismo, existe una gama amplia de elementos que se mencionan a continuación:

- **Aprendizaje y crecimiento:** La empresa debe facilitar la formación y el desarrollo profesional de los empleados
- **Clima laboral de la empresa:** Debe ser positivo y motivador para que los empleados se sientan bien en su trabajo.
- **Condiciones de trabajo:** Deben ser adecuadas y cómodas para que los empleados se sientan cómodos y productivos
- **Credibilidad:** La empresa debe ser creíble y mantener sus promesas
- **Empatía:** La empresa debe mostrar empatía y respeto hacia los empleados
- **Formación:** El acceso a la formación es un punto clave para cualquier trabajador
- **Participación y escucha:** Los empleados deben sentirse parte de la empresa, que sus opiniones e ideas sean escuchadas
- **Participación:** Los empleados deben sentirse parte de los objetivos y participar en la toma de decisiones



- **Promoción:** La existencia de planes de carrera que faciliten la promoción de los trabajadores es un factor motivador
- **Reconocimiento:** El reconocimiento de los logros y esfuerzos de los empleados es un factor motivador
- **Remuneración:** Es un factor importante para que los empleados se sientan valorados y motivados.
- **Responsabilidad:** La ilusión hacia las cosas y la responsabilidad otorgan la capacidad de planificar y establecer metas, así como de toma de decisiones

En pocas palabras, la motivación en el trabajo se construye sobre una base sólida de factores interrelacionados que van desde el entorno laboral hasta la remuneración y el desarrollo profesional. Reconocer y atender estas variables de manera integral es fundamental para cultivar un ambiente laboral estimulante y propicio para el crecimiento tanto individual como organizacional.

### 5.1 La relevancia del salario emocional en el contexto laboral

En el mundo laboral contemporáneo, el salario emocional ha experimentado una metamorfosis. Más allá de la compensación monetaria, la valoración del salario emocional ha emergido como pilar fundamental en la retención y satisfacción de los empleados en las organizaciones contemporáneas. Este cambio de paradigma es impulsado por diversos factores, entre estos factores encontramos la manera en que las personas perciben su trabajo y su relación con la empresa. La creciente importancia del salario emocional es el cambio en las prioridades de los empleados modernos. En un contexto actual se exige un equilibrio entre la vida laboral y personal. Los trabajadores buscan más que nunca una compensación integral que incluya aspectos como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el ambiente laboral y la flexibilidad. Este enfoque holístico hacia la remuneración se ha convertido en un factor determinante para atraer y retener talento en el mercado laboral.

Además, la pandemia de COVID-19 catalizó una mayor conciencia sobre el bienestar emocional en los lugares de trabajo. La crisis post pandemia remarcó la importancia de brindar apoyo emocional a los empleados, quienes se han enfrentado a niveles sin precedentes de estrés y ansiedad. En respuesta a



esto, muchas organizaciones han implementado medidas para promover la salud mental y el equilibrio trabajo-vida personal, reconociendo así la necesidad de cuidar el bienestar emocional de sus trabajadores.

La entrada de la generación de los milennialls y la generación Z en el mercado laboral han contribuido a la relevancia del salario emocional. Estos jóvenes profesionales valoran la conexión emocional con el trabajo y buscan empresas que les ofrezcan oportunidades para crecer, aprender y contribuir de manera significativa. Comprender y satisfacer las necesidades emocionales de esta nueva fuerza laboral emergente es esencial para las organizaciones para atraer y retener el talento del futuro. En un contexto de competencia por el talento, el salario emocional se ha convertido en un diferenciador clave para las empresas. Aquellas que son capaces de ofrecer un paquete con compensación integral, que incluya en los beneficios emocionales como el reconocimiento, el desarrollo y crecimiento personal además de un ambiente de trabajo positivo, tienen una ventaja competitiva en la atracción y retención de empleados.

En resumen, el salario emocional se ha posicionado como un componente vital de la estrategia de recursos humanos en el mundo empresarial actual. No solo contribuye al bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también impulsa la productividad, la retención y la reputación de la empresa como empleador deseable. En un entorno laboral en constante evolución, el reconocimiento y la satisfacción de las necesidades emocionales de los empleados se establecen como pilares fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

## **5.2 Las Primeras Formas de Salario Emocional**

A lo largo de la historia, las organizaciones han reconocido la importancia de atender las necesidades emocionales y psicológicas de sus empleados en el lugar de trabajo. Aunque el término "salario emocional" puede ser relativamente nuevo, las prácticas para mejorar el bienestar emocional de los trabajadores se remontan a tiempos antiguos. Estas primeras formas de salario emocional reflejan una comprensión intuitiva de la importancia del reconocimiento, el desarrollo personal, la flexibilidad laboral, una cultura organizacional positiva y beneficios sociales y comunitarios.



El reconocimiento y el aprecio por el trabajo bien hecho han sido elementos clave desde tiempos antiguos. Un elogio o una nota de agradecimiento pueden tener un impacto significativo en la moral y la satisfacción de los empleados. Además, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal es otra práctica temprana y que se mantiene de salario emocional. Esto puede incluir programas de capacitación, asignación de proyectos desafiantes y oportunidades de promoción que permitan a los empleados alcanzar su máximo potencial.

La flexibilidad laboral también ha sido una característica importante en la satisfacción de los empleados a lo largo del tiempo. Permitir horarios flexibles, y días libres remunerados puede contribuir significativamente al equilibrio entre trabajo y vida personal de los trabajadores. Además, una cultura organizacional positiva, basada en la confianza, el respeto y la colaboración, es otra forma de salario emocional temprana. Una cultura que promueva el compañerismo, la comunicación abierta y el trabajo en equipo puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, proporcionar beneficios sociales y comunitarios más allá del salario monetario también ha sido una práctica común a lo largo de la historia. Programas de bienestar, actividades de formación de equipos y oportunidades de voluntariado pueden fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados y su conexión emocional con la empresa.

Las primeras formas de salario emocional surgieron de una comprensión intuitiva por parte de las organizaciones de la importancia de atender las necesidades emocionales y psicológicas de sus empleados. A medida que la investigación y la práctica en este campo, estas estrategias se han refinado además continúan evolucionando y se han ampliado para adaptarse al entorno laboral moderno, destacando así la relevancia continua del salario emocional en la satisfacción y retención de los empleados en las organizaciones actuales.

### **5.3. Salario emocional en la actualidad**

Por cambios significativos en las prioridades de los empleados, la evolución de la tecnología y la creciente competencia por el talento. En este contexto, el salario emocional se ha convertido en un elemento crucial para atraer, retener y motivar a los empleados, y para construir una cultura



organizacional sólida y sostenible. Una de las tendencias que ha impulsado el crecimiento del salario emocional es el cambio en las expectativas y prioridades en los empleados. En la era digital, los trabajadores valoran cada vez más aspectos de equilibrio entre vida laboral y personal, el propósito y la conexión con la misión de la empresa, el desarrollo profesional continuo y la calidad de un sano ambiente laboral. Las organizaciones que pueden satisfacer estas necesidades emocionales tienen una ventaja competitiva.

La pandemia aceleró la adopción de prácticas de salario emocional, ya que ha puesto de relieve la importancia del bienestar emocional en el lugar de trabajo. La crisis ha generado niveles sin precedentes de estrés y ansiedad entre los empleados, lo que ha llevado a las empresas a implementar medidas para apoyar la salud mental y emocional de su fuerza laboral. Esto incluye iniciativas como programas de bienestar, asesoramiento psicológico, flexibilidad laboral y apoyo para el trabajo remoto. La tecnología también ha desempeñado un papel importante en la evolución del salario emocional. Las plataformas digitales y las herramientas de colaboración en línea han facilitado la conexión y el reconocimiento entre empleados, incluso en entornos de trabajo remotos o distribuidos. Las empresas están utilizando cada vez más la tecnología para crear experiencias personalizadas y significativas para sus empleados, que van desde programas de reconocimiento hasta plataformas de aprendizaje y desarrollo adaptativas.

En resumen, el salario emocional continúa siendo un aspecto fundamental en la estrategia de gestión de talento de las organizaciones en la actualidad. Las empresas que priorizan el bienestar emocional de sus empleados no solo mejoran la satisfacción y el compromiso de estos, sino que también promueven un entorno de trabajo positivo y productivo. El salario emocional se ha convertido en un diferenciador clave para las empresas que buscan atraer y retener nuevos trabajadores.

## **6. VENTAJAS DE LA MOTIVACIÓN Y SU CONTRIBUCIÓN A LA PRODUCTIVIDAD**

La motivación en el ámbito laboral es un factor fundamental que impulsa a los individuos a alcanzar sus metas y desempeñarse de manera óptima en sus responsabilidades. Desde tiempos inmemoriales, la motivación ha sido objeto de estudio y reflexión por parte de diversos expertos en



psicología y administración, quienes han demostrado su impacto significativo en la productividad y el bienestar laboral. En este contexto, es crucial comprender las ventajas que la motivación brinda a los trabajadores y cómo esta influye en el rendimiento general de una organización.

Ventajas de la motivación y su contribución a la productividad laboral:

**Incremento del compromiso:** la motivación de los empleados se refleja en un mayor compromiso hacia sus tareas y objetivos laborales. Esta dedicación adicional se traduce en un desempeño más diligente y efectivo en sus responsabilidades diarias.

**Mejora del clima laboral:** La motivación fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Los equipos motivados tienden a trabajar de manera más cohesionada, lo que fortalece las relaciones interpersonales y reduce los conflictos internos.

**Estímulo de la creatividad:** Los individuos motivados suelen ser más proclives a buscar soluciones innovadoras y a pensar de manera creativa para enfrentar desafíos laborales. Esta mentalidad creativa impulsa la generación de nuevas ideas y estrategias dentro de la organización.

**Aumento de la satisfacción personal:** La motivación intrínseca, derivada del interés y la satisfacción personal en el trabajo, conduce a una mayor sensación de bienestar y realización. Los empleados motivados encuentran significado en sus labores, lo que se refleja en niveles más altos de satisfacción en el trabajo.

De manera que, la motivación en el ámbito laboral desempeña un papel fundamental en el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como en el éxito general de una organización. Al fomentar el compromiso, mejorar el clima laboral, estimular la creatividad y aumentar la satisfacción personal, la motivación contribuye de manera significativa a la productividad y al bienestar tanto de los individuos como de la empresa en su conjunto. Por lo tanto, es crucial para los líderes y gestores comprender la importancia de cultivar un entorno que promueva y mantenga altos niveles de motivación entre su equipo de trabajo.



Hay un grupo de empresas destacadas que han logrado cultivar un ambiente laboral propicio para alcanzar los objetivos corporativos, transformando el concepto de trabajo en un entorno de exploración, creatividad y crecimiento tanto personal como profesional. Entre estas empresas se encuentran gigantes como Apple, Google, Microsoft, IBM, Walmart, Samsung, General Electric, Coca-Cola, Vodafone y Amazon.com, estas han sido referenciadas por diferentes autores como Laszlo Bock, quien comparte los ideales y prácticas en relación a la construcción de equipos efectivos y un ambiente laboral propicio, por otra parte, se encuentra Tony Hsieh, el cual indica la importancia de la cultura organizacional y la satisfacción de los colaboradores.

En relación con el grupo de empresas mencionadas anteriormente, Coca-Cola es una de las empresas que se destaca en la implementación de estrategias de motivación que impulsan la productividad. Reconocen que el capital humano es fundamental para el éxito de la compañía a nivel global.

Entre las estrategias aplicadas por Coca-Cola se destacan:

- Fomento de un ambiente laboral positivo: A través del fortalecimiento de la cultura empresarial, la comunicación efectiva y la implementación de planes de mejora continua para todos los aspectos del clima laboral.
- Oportunidades de desarrollo: Mediante la creación de planes de carrera que permiten el ascenso a puestos superiores para los empleados más destacados, así como la provisión de oportunidades de aprendizaje y el fomento del desarrollo de habilidades y responsabilidades.
- Desarrollo de líderes: Reconociendo que los líderes tienen un papel crucial en el clima laboral y en el éxito de las estrategias empresariales, se invierte en la capacitación y desarrollo de las competencias de liderazgo.
- Sistema de Compensación Integral: Más allá de ofrecer salarios competitivos, se reconoce y recompensa el desempeño sobresaliente a través de incentivos y compensaciones variables que se ajustan a las necesidades de los empleados.



- Programas de bienestar: Implementación de políticas dirigidas a mejorar la calidad de vida de los empleados, como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, el banco de tiempo, permisos especiales y actividades que involucran a la familia del trabajador.

Coca-Cola demuestra un compromiso con el bienestar integral de sus empleados, reconociendo y apoyando su desarrollo en todas las dimensiones de su vida. Esto contribuye a que los colaboradores se sientan comprometidos, mejoren su desempeño y encuentren alineación entre sus metas personales y las de la empresa.

Por otro lado, Google se destaca como una empresa que ofrece a sus empleados las mejores motivaciones, comodidades y beneficios, resultado de un exhaustivo estudio del comportamiento organizacional y de estrategias de motivación para aumentar el rendimiento individual y grupal.

Además, entre las medidas adoptadas por Google se encuentran:

- Priorización de beneficios económicos: La empresa permite a sus empleados adquirir acciones, lo cual incentiva su compromiso y esfuerzo para mejorar el desempeño y aumentar las utilidades de la compañía.
- Oferta de beneficios no económicos: Google proporciona diversas opciones gastronómicas gratuitas en sus instalaciones, desde alimentos orgánicos hasta platos gourmet, contribuyendo así al bienestar y la satisfacción de sus trabajadores.
- Amplia gama de servicios: Desde lavandería hasta spa, pasando por entretenimiento y gimnasio, Google ofrece una variedad de servicios que contribuyen al aumento del rendimiento, la creatividad y el bienestar de sus empleados.
- Flexibilidad laboral: La empresa permite a sus trabajadores dedicar el 20% de su tiempo a proyectos de su elección, fomentando así la innovación y la motivación personal.
- Fomento de la innovación: Desde el primer día, se incentiva a los nuevos empleados a proponer mejoras, promoviendo así un ambiente de innovación y colaboración.



- Clima laboral flexible: Google ofrece la posibilidad de trabajar desde casa y no estar atado a un horario fijo, además de permitir a los empleados vestir como prefieran y llevar sus mascotas al trabajo.
- Transporte gratuito: La empresa proporciona autobuses que recogen y llevan a los empleados desde puntos específicos de la ciudad, equipados con acceso a internet de alta velocidad.
- Facilidades en las instalaciones: Google dispone de transporte personal gratuito, como bicicletas y patinetas eléctricas, así como toboganes y salas de juegos para mejorar la movilidad y el disfrute en el trabajo.
- Evaluación y seguimiento basados en objetivos: Google establece metas trimestrales para cada empleado, centrándose en los resultados más que en el horario laboral, y proporciona formación continua en diversas áreas para maximizar el talento interno y el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Por su parte, Microsoft ha mantenido un compromiso constante con la innovación, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios que han revolucionado nuestra interacción con la tecnología en la vida cotidiana. Los beneficios que proporciona Microsoft son diversos y de gran importancia tanto para sus clientes como para sus empleados y la sociedad en general.

En una entrevista realizada a María Adelaida Bernal, gerente de recursos humanos de Microsoft Colombia, publicada en la revista Semana, se destaca que en la cultura de la empresa no se requiere marcar horario fijo de 8 a.m. a 5 p.m. ni bloquear el acceso a redes sociales para asegurar la productividad. Existe una confianza total en que los empleados cumplen con sus tareas con pasión y energía, guiados por su gusto y compromiso con lo que hacen.

Los pilares estratégicos de Microsoft son el talento, la atracción, la retención y el desarrollo, enfocados en empoderar a cada individuo para que sea dueño de sus objetivos y su crecimiento dentro de un entorno laboral flexible.



Del mismo modo, la empresa implementa diversas estrategias para motivar a sus colaboradores, centrándose en la prosperidad, la felicidad en el trabajo y la medición de la satisfacción de los empleados. Algunas de estas estrategias incluyen:

- Medición de la Prosperidad y Felicidad: Microsoft busca medir la prosperidad y felicidad de sus empleados, reconociendo que estos factores son esenciales para su bienestar laboral y definiéndolos como tener la energía y el poder para realizar un trabajo significativo.
- Teoría de las 5 P: La empresa ha incorporado la "teoría de las 5 P" para evaluar la felicidad de su personal, considerando aspectos como salario, beneficios, relaciones interpersonales, orgullo y propósito. Esta metodología permite evaluar el sentido de propósito de los empleados y mejorar su satisfacción laboral.
- Experiencia del Empleado: Microsoft enfoca su atención en la "experiencia del empleado" como un factor fundamental para el bienestar de su personal, reconociendo que una buena experiencia laboral repercute directamente en la productividad y el compromiso. La empresa busca poner al empleado en el centro de sus acciones, mejorando así su nivel de compromiso y felicidad.

Estas estrategias reflejan el compromiso de Microsoft en crear un entorno laboral donde la prosperidad, la felicidad y la satisfacción de los empleados sean prioritarias, contribuyendo así a un ambiente laboral positivo y productivo.

Finalmente, consideraremos a Apple, una organización que ha establecido un estándar sin precedentes en la industria tecnológica, no solo por la innovación de sus productos, sino también por los beneficios que brinda a clientes, inversores y empleados. Los beneficios de Apple son diversos y abarcan áreas como la calidad y el diseño de sus productos, así como su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

En este sentido, Apple implementa diversas estrategias de motivación para sus colaboradores, enfocadas en promover la colaboración, la autonomía y el reconocimiento. Algunas de estas estrategias incluyen:



- 11 reglas para Alcanzar el Éxito: Apple proporciona a sus empleados 11 principios clave para el éxito al unirse a la empresa, que incluyen valores como la integridad, la escucha activa y la importancia de cada rol dentro de la organización.
- Alineación con la Visión Organizacional: La empresa fomenta una cultura colaborativa y de confianza, donde se impulsa a los empleados a tomar decisiones y sentirse parte esencial del equipo.
- Libertad de Elección: Apple permite a sus empleados seleccionar sus propios dispositivos y herramientas de trabajo, lo que aumenta su motivación y mejora su desempeño.
- Recompensas y Reconocimiento: La compañía ofrece descuentos en productos, obsequios, oportunidades de aprendizaje y eventos para reconocer y premiar a los empleados destacados.

En conclusión, el análisis detallado de las prácticas empresariales de Coca-Cola, Google, Microsoft y Apple revela un compromiso compartido con el bienestar integral de sus empleados y el fomento de un entorno laboral que promueve la motivación, la innovación y el desarrollo personal y profesional. Estas empresas líderes no solo reconocen la importancia del capital humano para el éxito corporativo, sino que también implementan estrategias concretas para cultivar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Desde el fomento de un ambiente laboral positivo hasta la promoción de la flexibilidad laboral y el reconocimiento del desempeño sobresaliente, cada una de estas compañías demuestra un compromiso con el bienestar y el crecimiento de sus empleados. En última instancia, este enfoque centrado en las personas no solo beneficia a los colaboradores, sino que también contribuye al éxito sostenido de las empresas en el panorama empresarial actual.

## 7. CONCLUSIONES

La motivación en el ámbito laboral es un factor crucial para el éxito empresarial, y su importancia ha sido reconocida a lo largo de la historia de las organizaciones. Desde las formas más básicas de organización humana hasta las estructuras organizativas complejas de la actualidad, la motivación ha sido un motor fundamental para alcanzar metas comunes y mejorar el rendimiento de los empleados. Al realizar un análisis de las teorías clásicas y contemporáneas de la motivación, así como los factores que contribuyen a la motivación de los colaboradores, se puede concluir que la motivación laboral tiene



numerosas ventajas. Algunas de estas ventajas incluyen un mayor compromiso de los empleados, una mayor productividad, una reducción en los costos de rotación, una cultura organizacional positiva, una mejor retención de talento y una mayor satisfacción laboral. Cuando los empleados están motivados, tienden a desempeñarse mejor, contribuir más al éxito de la organización y sentirse más satisfechos con su trabajo. La motivación laboral es un factor crucial que impacta significativamente en el ámbito económico de las organizaciones. A lo largo de este análisis, hemos explorado diversos aspectos positivos de la motivación.

Es positivo decir que los factores analizados, encaminan a la organización a tener una mejor eficiencia económica que se traduce en una evidente reducción de costos asociados con la rotación de personal, la contratación, capacitación y adaptación de nuevos empleados y el aumento de la eficiencia en los trabajadores y por ende de las empresas. Lo que puede representar una disminución en la carga financiera para las empresas. Los empleados motivados tienden a ser más productivos y eficientes en su trabajo, aspecto que es crucial en la mejora de la calidad del producto o servicio. Esta mayor productividad se traduce en un aumento de la producción o la prestación de servicios sin la necesidad de aumentar los costos laborales. Por lo tanto, la motivación laboral no solo impulsa el rendimiento individual de los empleados, sino que también mejora la rentabilidad general de la empresa.

Los empleados motivados tienden a esforzarse por alcanzar estándares de calidad más altos. Esto se traduce en una reducción de los costos asociados con defectos o errores en los productos o servicios, así como en los costos relacionados con reclamaciones o devoluciones por parte de los clientes. En última instancia, una mayor calidad conduce a una mayor satisfacción del cliente y a una mayor lealtad a la marca, lo que se traduce en un aumento de las ventas y retención de clientes existentes y aumenta las probabilidades de atraer a nuevos. Aplicar una buena motivación laboral logra contribuir en a la reducción del ausentismo y la enfermedad laboral o común. Los empleados motivados son menos propensos a faltar al trabajo, lo que ayuda a reducir los costos asociados con el ausentismo, como la baja de productividad y la necesidad de contratar personal adicional para cubrir las ausencias. Esto crea un entorno laboral más estable y productivo, lo que beneficia directamente a la economía de la empresa. Los equipos motivados tienden a ofrecer un servicio al cliente de mejor calidad, lo que



aumenta la satisfacción del cliente y su lealtad a la marca. Esto contribuye a un mayor flujo de ingresos y de manera estable para la empresa, ya que se generan más ventas y se logra retener los clientes existentes. Además, una base de clientes sólida y leal puede servir como una base para el crecimiento futuro de la empresa.

Al cabo, la motivación laboral brinda las herramientas pertinentes en los colaboradores para reducir los reclamos laborales y legales. Los empleados motivados tienden a estar más comprometidos con el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa, lo que ayuda a prevenir reclamos laborales o disputas legales. Esto, a su vez, reduce los costos asociados con litigios, indemnizaciones laborales y multas regulatorias, lo que contribuye a la estabilidad financiera de la empresa.

Resumidamente, como factores positivos de la motivación laboral podremos encontrar el impacto significativo que se construye en el ámbito económico, productivo y legal de las organizaciones. Desde la reducción de costos de rotación de personal hasta el aumento de la productividad, la mejora de la calidad del producto o servicio, la reducción del ausentismo y la enfermedad, el aumento de la retención de clientes y la reducción de reclamos laborales y legales, la motivación laboral se presenta como un alfil invaluable para mejorar la eficiencia y rentabilidad de las empresas. Por lo tanto, invertir recurso en para fomentar la motivación de los empleados no solo beneficia a los trabajadores individualmente, sino que también impulsa el éxito económico y sostenible de las organizaciones a largo plazo.



## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES/ MES	MES 1		MES 2				MES 3				MES 4			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	X													
ELABORACION PROPUESTA		X												
RECOLECCIÓN DE DATOS – DESARROLLO DEL TRABAJO			X	X	X	X	X	X	X	X				
ANÁLISIS Y RESULTADOS									X	X	X			
CONSOLIDACION DOCUMENTO												X	X	
SOCIALIZACIÓN														X

## DOCUMENTACIÓN Y SOPORTES

### Infografía

"Trabajador". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de.

Disponible en: <https://concepto.de/trabajador/>. Última edición: 2 de febrero de 2022.

Consultado: 29 de febrero de 2024

017). WEBSCOLAR. Conceptos de organización y Administración por varios autores.

Recuperado de <https://www.webscolar.com/conceptos-de-organizacion-y-administracion-por-varios-autores>

16 técnicas infalibles para formar y gestionar los Millenials, blog Gamelearn.

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2015). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf>



Alfonso Sánchez, Ileana Regla, Alvero Pérez, Yoandra, & Tillán Gómez, Sahilyn. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es).

Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow: [http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).

Apple (2016), Haz el mejor trabajo de tu vida aquí, ante la mirada de todo el mundo. Trabaja en Apple. Apple Inc. Recuperado de <https://www.apple.com>

Apple (2016), Lo que nos diferencia del resto es lo que hacemos juntos. Trabaja en Apple. Apple Inc. Recuperado de <https://www.apple.com>

Atkinson, JW y Birch, D. (1978). Una introducción a la motivación (2ª ed.). Van Nostrand.

Ayuso, M (2013, 28 de junio). El jefe de RRHH de Google es tajante: “El expediente académico no sirve para nada”. *Diario El Conidencial*. Recuperado de [www.elconidencial.com](http://www.elconidencial.com)

Barlas, Y. y Yasarcan, H. (2006). Establecimiento de objetivos, evaluación, aprendizaje y revisión: un enfoque de modelado dinámico. *Evaluación y planificación de programas*, 29 (1), 79-87.

Baumeister, RF (2016). Hacia una teoría general de la motivación: problemas, desafíos, oportunidades y el panorama general. *Motivación y Emoción*, 40 (1), 1-10.

Bernal, M.A (2010, 26 de noviembre). 15. Microsoft. *Revista Dinero*. Recuperado de [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Editorial Norma.



- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2000). Las 3 claves para el empowerment: cómo dar poder para liberar la capacidad de las personas y lograr que den lo mejor de sí. Ediciones Granica SA.
- Buckingham, M. y Coffman, C. (2014). Primero, rompa todas las reglas: lo que los mejores gerentes del mundo hacen de manera diferente. Simón y Schuster.
- Buckingham, M. y Coffman, C. (2015). *Primero rompe todas las reglas*.
- Barro, F. D., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4435>
- Castañeda, D. W. (2021). Modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes. Sinergias educativas, 6(2), 19-35.
- Cornaglia, R. (2008). *El difuso concepto de empleador como sujeto titular de la apropiación del trabajo dependiente*. Revista de Derecho Social Latinoamérica, Editorial Bomarzo, número 4-5, 2008, pág. 17. Recuperado de <https://www.rjcornaglia.com.ar/181.---el-difuso-concepto-de-empleador-como-sujeto-titular-de-la-apropiacion-del-trabajo-dependiente.html>
- Correa, D. A. G., Bolívar, C. L., & Pérez, L. O. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. Revista Electrónica Psyconex, 8(12), 1-9. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>
- EL INTERÉS, M. B. E., & LA ATRIBUCIÓN, L. A. Y. E. LA MOTIVACIÓN Y EL APRENDIZAJE.
- Empleador, Francisco Coll, 30 de agosto del '23, Rankia.com
- Spriella, C., y Rodríguez C. (2016). Aplicabilidad y gestión organizacional de la pirámide Abraham Maslow en Telefonía Colombia. (Tesis de pregrado, maestría o doctoral).



Recuperado de

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2505&context=administracion\\_de\\_empresa](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2505&context=administracion_de_empresa)

Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. Francia. Recuperado de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44603435/2.4\\_Autores\\_Fayol-libre.pdf?1460325228=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion+a+las+Organizaciones+Introd.pdf&Expires=1709417915&Signature=SX~UkWTJUs14rbMM-4ERKN8Nkt~syyUmaeKgDkrCtzxGhsIBOmkd62rQq6e-hMgsG-ToCUBEVtsTTsxbKn0HWTalb1GqBdQj~15Y~OlGwAZwFwjDIMB92PSKUmMDYIoy0EzOq0cjZFKVF905Dy~SQ0VoQ~e6V~SwQhRoYfg6PDI9Tt0PSAhv-S2N9a8v1~9HDu020a20CRGCBbA9RfcW8G5GaC7JxEG6qd3MZvtrytGKWHrcVTBTqy5aKxV3PTryN8A3Y9S8XigDyOG11DkIgahl5FzeHh~MT1GO8v64pGYtOuuHNBtHHXrvine-4d3qm18D5fwdgx06DRAEE4xDMw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44603435/2.4_Autores_Fayol-libre.pdf?1460325228=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion+a+las+Organizaciones+Introd.pdf&Expires=1709417915&Signature=SX~UkWTJUs14rbMM-4ERKN8Nkt~syyUmaeKgDkrCtzxGhsIBOmkd62rQq6e-hMgsG-ToCUBEVtsTTsxbKn0HWTalb1GqBdQj~15Y~OlGwAZwFwjDIMB92PSKUmMDYIoy0EzOq0cjZFKVF905Dy~SQ0VoQ~e6V~SwQhRoYfg6PDI9Tt0PSAhv-S2N9a8v1~9HDu020a20CRGCBbA9RfcW8G5GaC7JxEG6qd3MZvtrytGKWHrcVTBTqy5aKxV3PTryN8A3Y9S8XigDyOG11DkIgahl5FzeHh~MT1GO8v64pGYtOuuHNBtHHXrvine-4d3qm18D5fwdgx06DRAEE4xDMw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Fernandez, J. (2019, 13 de noviembre). 12 puntos claves para tener motivados a los

trabajadores de tu empresa. Recuperado de <https://www.laboral-social.com/12-puntos-claves-para-tener-motivados-trabajadores-empresa.html>

Forero, R. (2017). *Capítulo 20 EL EMPLEADOR*. Libro de la biblioteca jurídica virtual del instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM. Recuperado de

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/23.pdf>

Ganz, M., Nohria, N. y Khurana, R. (2010). Liderar el cambio. En Manual de teoría y práctica del liderazgo: un coloquio del centenario de la Escuela de Negocios de Harvard



Ganz, M., Nohria, N. y Khurana, R. (2010). Liderar el cambio. En *Manual de teoría y práctica del liderazgo: un coloquio del centenario de la Escuela de Negocios de Harvard* .

García, E. K. M., & Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 548-567. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>

García, L. (2021). *Diversidad, inclusión y equidad en las organizaciones: gestionar el presente para liderar el futuro*. Capital humano y diversidad. Recuperado de <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/Lucila%20Garci%CC%81a.pdf>

Grinin, L., Carneiro, R., Bondarenko, D., Kradin, N. y Korotayev, A. (Eds.). (2004). El estado temprano, sus alternativas y análogos . LLC "Editorial" Profesor".

Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.

Quilcapi, M., Jacome, G., & Castro G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista científica, dominio de las ciencias: Dom. Cien.*, ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 2, marzo, 2017, pp. 311-333.

Hurtado, N & Taquez, Y. (S.F). *Salario emocional: estrategia para la Retención del talento humano en las organizaciones*. Artículo. Fundación universitaria católica lumen gentium



Irureta Uriarte, Pedro. (2014). La noción jurídica de empleador ante el derecho del trabajo. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (42), 251-282.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512014000100008>

Kenrick, J. y Lewis, J. (2001). Discriminación contra los pueblos de los bosques (pigmeos) de África Central. Racismo contra los Pueblos Indígenas. Copenhague: IWGIA , 312-25.

Latham, médico de cabecera (2012). Motivación laboral: Historia, teoría, investigación y práctica. Sabio.

Liker, J. K., & Cuatrecasas, L. (2010). Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo. *Gestión 2000*.

Ladero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107.

Marulanda, F., Montoya, I., Y Vélez, J. (2013). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión*, 36, 206-238. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, MA (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Capital Intangible*, 7 (2), 549-584. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013> Miranda Hoyes, Danahe.

(2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado en 08 de marzo de 2024, de

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es)

Montalvo, G & Plasencia, R. (2015). *La motivación comportamiento organizacional*. Trabajo de grado.



- Moreno, HSD, Malo, MAH, Castaño, JAG, Anaya, JCB y Angulo, RC (2017). Tras los rastros de la gestión del talento humano en las organizaciones más valiosas del mundo. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 10, 122-128.
- Morera-Méndez, Danieyi, & Morera-Cruz, Eddy. (2020). La motivación hacia el estudio de la Historia.. *EduSol*, 20(70), 1-13. Epub 17 de febrero de 2020. Recuperado en 02 de marzo de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912020000100001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912020000100001&lng=es&tlng=es).
- Wulder, P. (2017) Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Recuperado [insertar la fecha] de toolshero: <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>
- Naranjo Pereira, ML, (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33 (2), 153-170. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Pink, BD RESEÑA DEL LIBRO: *Drive: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva* por Daniel Pink.
- Real Academia Española. (2014). Vicisitud. En *Diccionario de la lengua española* (23<sup>a</sup> ed., p. 2816).
- Rincon Ramirez, G. P., Triana Pena, D. S., & Moreno Romero, J. E. (2012). La motivación: uno de los secretos del talento humano en la fórmula mágica de Coca Cola.
- Rosa, DH (2011). *Drive: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Pinguino.
- Sahlins, M. (2013). *Economía de la edad de piedra* . Rutledge.



- Andoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?. Recuperado de <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>
- Spencer, H. (1873). El estudio de la sociología (Vol. 5). Henry S. Rey.
- Steers, RM, Mowday, RT y Shapiro, DL (2004). El futuro de la teoría de la motivación laboral. *Revisión de la Academia de Gestión*, 29 (3), 379-387.
- Tovar, L. A. R. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 2, 30.
- Alloa-Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 10(2), 150-173. Recuperado de <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Areña, S. (2013). *Evaluación de desempeño*. Blog escuela de organización industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>
- van Bulck, V. (1965). *La gente del bosque* Vargas, S. M. M., & Ríos, C. Y. R. (2015). Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería.
- Delásquez Contreras, A., (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61),129-155. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>