

ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO. DEL CASO  
DE LA EMPRESA AZULK S.A.S

JEIMY PAOLA GIRALDO PORTES  
DIANA FERNANDA GONZÁLEZ MOLINA

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIRECTOR

MAYDA ALEJANDRA CALDERÓN DÍAZ  
ECONOMISTA , MAGISTER EN ADMINISTACION , MAGISTER EN INNOVACION  
SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO Y DOCTORA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C

2024

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nombre del director**

**Firma del Director**

---

**Nombre**

**Firma del presidente Jurado**

---

**Nombre**

**Firma del Jurado**

---

**Nombre**

**Firma del Jurado**

**Bogotá, D.C. marzo de 2024**

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Carlos Mauricio Veloza

Director del programa

Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, por su apoyo inquebrantable a lo largo de este camino académico, y a nuestros compañeros, por su paciencia y comprensión durante las largas noches de estudio.

Queremos expresar nuestra gratitud a nuestros profesores y mentores, cuya sabiduría y orientación nos han ayudado a crecer como profesional en el campo del talento humano.

Finalmente, dedicamos este logro a todas las personas que se esfuerzan por desarrollar y aprovechar el talento humano en sus organizaciones, porque son ustedes quienes inspiraron este estudio. Que esta tesis sirva como una pequeña contribución al crecimiento y desarrollo continuo del recurso humano en el mundo empresarial."

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestra tutor de tesis, la maestra Mayda Alejandra Calderón Díaz, por su guía, apoyo y dedicación a lo largo de este proceso. Su experiencia y conocimientos en el campo de la gerencia del talento humano han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

También queremos agradecer a nuestras familias y amigos por su constante apoyo y comprensión durante esta etapa de nuestra vida académica. Su aliento y motivación han sido un pilar fundamental para alcanzar este logro.

Agradecemos a nuestros profesores y compañeros de clase por su contribución enriquecedora a través de sus conocimientos y experiencias compartidas. Sus aportes han sido valiosos para el desarrollo de nuestras ideas y la ampliación de nuestra perspectiva en el campo de la gerencia del talento humano.

No podemos dejar de mencionar a las organizaciones y profesionales que participaron en este estudio. Su colaboración y disposición para compartir sus experiencias y conocimientos han sido fundamentales para la obtención de datos relevantes y la validación de los resultados.

Por último, queremos agradecer a todas las personas que de alguna manera han contribuido a la realización de esta tesis. Su apoyo, consejos y palabras de aliento han sido invaluable en este camino hacia la culminación de nuestra maestría en Gerencia del Talento Humano.

A todos ustedes, nuestro más sincero agradecimiento."

## TABLA DE CONTENIDO

	pág
RESUMEN	9
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
4. MARCO TEÓRICO	14
4.1Teorías de la motivación	15
4.2La teoría de la expectativa de Vroom	15
4.3 La teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) de Deci y Ryan:-----	16
4.4 La teoría de la fijación de objetivos de Locke y Latham:	19
4.5 La teoría de la equidad de Adams:	19
4.6 La teoría de la contingencia de la recompensa de Lawler:	19
4.7 La teoría de la autorregulación de Kanfer:	20
Algunos estudios realizados:	20
Estudio de Gallup:	20
4.8 Teoría de Skinner	25
4.9 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1943)	28
Visiones de la Jerarquía de las Necesidades y la Felicidad de la Humanidad	30
4.10 Herzberg: Teoría bifactorial (1966)	34
5. METODOLOGÍA	35
6. TAMAÑO DE LA MUESTRA	36
7. RESULTADOS	37
7.1 Congruencias:	44
7.2 Factores Clave que se logran identificar en la investigación:	44
7.3 Puntos de Fortalecimiento:	45
7.4 Áreas de Análisis:	45
8. RECOMENDACIONES	46
9. CONCLUSIONES	49
REFERENCIAS	50

## LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. ¿Qué aspectos te resultan más satisfactorios y motivadores para trabajar en Azul K?	37
Figura 2. ¿Qué factores consideras más importantes para mantener un alto nivel de motivación para seguir trabajando en Azul K?	38
Figura 3. ¿Cuáles son tus metas y objetivos personales dentro de Azul K?	38
Figura 4. <i>¿Qué influencia tienen tus compañeros de trabajo en tu nivel de motivación?</i>	39
Figura 5. ¿Que tipo de reconocimiento o recompensa te motiva mas ?	39
Figura 6. ¿Qué medidas tomarías para motivarte a ti mismo/a en situaciones de bajo nivel de motivación?	40
Figura 7. <i>¿Qué te hace sentir valorado/a y apreciado/a en tu trabajo?</i>	40
Figura 8. <i>¿Cómo te gustaría ver reconocido/a tu desempeño y logros en la organización?</i>	41
Figura 9. ¿Cuáles son tus metas a largo plazo en relación con tu trabajo?	41
Figura 10. ¿Qué aspectos de tu trabajo te hacen sentir más comprometido?	42
Figura 11. ¿Cómo te mantienes motivado/a para alcanzar las laborales ?	43
Figura 12. ¿Qué iniciativas o incentivos adicionales crees que podrían aumentar tu nivel de motivación en el trabajo?	43



## **RESUMEN**

El documento es una guía para la estructuración de un trabajo de grado en Gerencia del Talento Humano, específicamente enfocado en el análisis de la motivación laboral del personal operativo en la empresa AZULK S.A.S. El documento incluye plantillas útiles para la elaboración del trabajo de grado y se divide en varios capítulos que abordan diferentes aspectos del proyecto, como la introducción, el marco teórico, la metodología, los resultados y las recomendaciones. En el marco teórico se presentan varios estudios recientes sobre motivación laboral que arrojan información valiosa sobre cómo motivar a los empleados y mejorar su rendimiento. En los resultados de investigación, se destaca que los colaboradores valoran más las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. A partir de estos resultados, se presentan algunas iniciativas o incentivos adicionales que podrían aumentar el nivel de motivación de los encuestados en el trabajo. En general, el documento es una herramienta útil para los estudiantes que buscan estructurar su trabajo de grado en Gerencia del Talento Humano.

Palabras clave: Trabajo de grado - Gerencia del Talento Humano - Motivación laboral - Personal operativo - AZULK S.A.S. - Plantillas - Marco teórico - Metodología - Resultados - Recomendaciones - Crecimiento profesional - Desarrollo laboral - Incentivos - Rendimiento laboral.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace parte del proyecto de grado de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América, la cual tiene como fin explorar sobre la motivación, la cual es un factor clave en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo. Cuando los empleados están motivados, son más productivos, creativos y comprometidos con su trabajo; cuando los empleados no están motivados, pueden experimentar estrés, desmotivación y falta de compromiso, lo que puede afectar negativamente el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados.

En el ámbito de la gestión del talento humano, la motivación juega un papel fundamental en el desempeño y bienestar de los empleados. Diversas teorías han surgido a lo largo de los años para comprender y abordar este aspecto crucial en las organizaciones. Una de las teorías más reconocidas y ampliamente estudiadas es la pirámide de necesidades de Maslow. Esta teoría propone que las personas tienen una serie de necesidades jerárquicas que deben satisfacer para alcanzar la autorrealización. En este trabajo de grado, se explorará a profundidad la teoría de Maslow y su aplicación en la gestión del talento humano, analizando cómo las diferentes necesidades de la pirámide influyen en la motivación de los empleados y cómo los líderes pueden utilizar esta comprensión para fomentar un entorno laboral motivador y productivo.

En este contexto, el objetivo de esta tesis es analizar el impacto de la motivación en el lugar de trabajo en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados, y proponer estrategias efectivas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados en la empresa. Para lograr este objetivo, se revisará la literatura existente sobre la motivación en el lugar de trabajo y su impacto en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados, se identificarán los factores que influyen en la motivación de los empleados en la empresa, se evaluará el nivel de motivación y compromiso de los empleados a través de encuestas y entrevistas, se analizará el impacto de la motivación en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados en la empresa, y se propondrán estrategias efectivas para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados en la empresa. Todo esto teniendo como base la teoría de las necesidades de Maslow, con lo cual se determinará cuál de las necesidades es la que prevalece en esta empresa y concluir el porqué se cuenta con trabajadores que llevan más de 10 años en esta compañía, comparando el sentido de la motivación de los trabajadores que llevan menos de 10 años, logrando identificar el plan de acción que se requiere en la actualidad para fidelizar al empleado que lleva menos tiempo y aumentando la satisfacción y como consecuencia reduciendo la rotación.

## **1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la crisis económica actual, el trabajo se ve simplemente como un medio para satisfacer las necesidades básicas. Este clima incierto ha llevado a las personas a aceptar la satisfacción laboral únicamente como resultado de la seguridad financiera.

Especialmente para los empleadores, confiar únicamente en los incentivos económicos como fuerza impulsora es una táctica defectuosa para fomentar la participación y la productividad de los trabajadores. De hecho, la compensación por sí sola normalmente no logra motivar a los empleados a largo plazo. En cambio, simplemente los alienta a completar sus deberes sin esforzarse necesariamente por mejorar o crecer.

Existen factores principales de la motivación de un trabajador que hacen que su productividad disminuya o aumente dependiendo de su estado de ánimo, sus relaciones laborales, relaciones personales y económicas; En Azulk el nivel de rotación ha tenido un incremento significativo, de un 3.41% en el año 2020, en el año 2021 8.95% y durante el año 2022 al mes de octubre un porcentaje de rotación del 17.27%.

A pesar del incremento en el índice de rotación, encontramos personas que llevan más de 15 años trabajando en esta compañía y que cuentan con un sentido de pertenencia impecable, acompañado de grandes logros alcanzados a nivel personal y familiar durante el tiempo.

## **2.OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Identificar los principales factores de motivación del personal operativo deAzulk S.A.S, con vinculación superior e inferior a 10 años.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar con base en la teoría de Maslow las motivaciones laborales de dos grupos del personal operativo de Azulk S.A.S, con vinculación superior e inferior a 10 años.
- Realizar un comparativo de motivación entre los trabajadores que llevan más de 10 años en la compañía versus con los que llevan menos de 10 años.
- Sugerir una serie de propuestas para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Azulk S.A.S y permitir su fidelización.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los principales factores de motivación laboral del personal operativo de la empresa Azul?

#### 4. MARCO TEÓRICO

La motivación laboral es un tema importante en el mundo empresarial ya que tiene un impacto directo en el rendimiento de los empleados y, por lo tanto, en el éxito y los resultados de la empresa.

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene un individuo para actuar de manera constante y comprometida en su trabajo con el fin de alcanzar sus objetivos individuales y colectivos.

Existen diversos factores que influyen en la motivación laboral, entre estos la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la compensación y los beneficios, la oportunidad de crecimiento y desarrollo, el reconocimiento y la retroalimentación, la calidad de las relaciones interpersonales y el equilibrio entre la vida laboral y personal que es algo que recientemente ha tomado mucha importancia, principalmente después de la pandemia.

La teoría de la motivación de Maslow es una de las teorías más influyentes en el campo de la motivación laboral. La teoría indica que las necesidades humanas se organizan jerárquicamente y que la satisfacción de las necesidades de niveles más bajos (como las necesidades fisiológicas y de seguridad) deben ser satisfechas antes de que las necesidades de niveles más altos (como la autorrealización) puedan ser abordadas; sin embargo han surgido muchas teorías que contradicen los análisis de la teoría de Maslow basados en diferentes investigaciones y estudios, las cuales se irán mencionando a lo largo de este trabajo.

Además de estas teorías, también existen varios modelos de motivación laboral que pueden ser interesantes para comprender los aspectos que influyen en la motivación de los empleados y que permiten llegar a mejorarla. Algunas de estas teorías incluyen la teoría de la equidad, la teoría del establecimiento de objetivos y la teoría de la autodeterminación.

A principios del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, lo que se tradujo en relaciones interpersonales más complejas en el ámbito laboral, la productividad disminuyó y aumentó la motivación de los trabajadores.

Para mitigar esta situación, es necesario encontrar un equilibrio entre los intereses de los empleadores y los trabajadores. Cuando se fundó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, se consideró la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones de trabajo.

Por otro lado, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que comenzaron a abordar la motivación, y desde entonces se ha relacionado el desempeño laboral y la satisfacción personal de los trabajadores con sus motivaciones en el desempeño de sus puestos de trabajo.

#### **4.1 Teorías de la motivación**

Las teorías de la motivación están enfocadas en establecer diversos comportamientos o reacciones que inciden en el actuar de las personas, según esto el grado de motivación de una persona se verá reflejado en su forma de actuar o reaccionar. Para ello podemos encontrar una clasificación sencilla de ellas, que son:

- Teoría de Maslow con su pirámide de las necesidades
- Teoría bifactorial de Herzberg (éxito y fracaso)
- Teoría del reforzamiento de Skinner
- La teoría de la expectativa de Vroom
- La teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) de Deci y Ryan
- La teoría de la fijación de objetivos (Goal-Setting Theory) de Locke y Latham
- La teoría de la equidad de Adams
- La teoría de la contingencia de la recompensa (Contingency Reward Theory) de Lawler
- La teoría de la autorregulación de Kanfer

#### **4.2 La teoría de la expectativa de Vroom**

Es una popular teoría enfocada al tema de la motivación laboral. Esta establece que la motivación de un individuo para actuar de cierta manera está determinada por tres factores principales: la expectativa de que el esfuerzo generará un rendimiento efectivo, la expectativa de que el rendimiento efectivo conducirá a una recompensa y el reconocimiento personal de esa

recompensa, es decir se centra en cómo las expectativas de los empleados afectan a su motivación. Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo Víctor Vroom en la década de 1960 y se ha convertido en una de las teorías más influyentes en la psicología organizacional.

En otras palabras, la teoría sugiere que un empleado estará motivado para trabajar duro si cree que su esfuerzo será recompensado con un buen desempeño y una recompensa valiosa.

Si un empleado no cree que un buen desempeño se traducirá en una recompensa, es menos probable que esté motivado para trabajar duro, sin embargo, esto también está relacionado con el valor que el empleado le da a la recompensa que recibirá, es decir si un empleado no valora la recompensa otorgada por un buen desempeño, es menos probable que esté motivado para trabajar con su máximo esfuerzo.

La teoría de la expectativa de Vroom ha sido objeto de numerosos estudios e investigaciones en las últimas décadas. Los investigadores han encontrado que la teoría se aplica en una amplia variedad de entornos laborales y puede ser útil para comprender cómo con diferentes alternativas lograr motivar a los empleados de forma adecuada según la situación o el entorno.

Sin embargo, esta teoría ha recibido algunas críticas que señalan que es demasiado simplista y no tiene en cuenta factores como la motivación intrínseca o las necesidades psicológicas de los empleados.

En resumen, la teoría de la expectativa de Vroom es una teoría influyente en la psicología organizacional y la motivación laboral ya sostiene que la motivación de un empleado para realizar una tarea depende de la expectativa de que su esfuerzo dará lugar a un buen desempeño, la expectativa de que un buen desempeño dará lugar a una recompensa y el valor que el empleado atribuye a esa recompensa. Aunque ha recibido algunas críticas, la teoría ha demostrado ser útil para comprender cómo se puede motivar a los empleados en diferentes entornos laborales.

#### **4.3 La teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) de Deci y Ryan:**

Esta teoría sugiere que la motivación intrínseca es fundamental para el bienestar y el rendimiento de los empleados. La teoría se basa en tres necesidades psicológicas fundamentales: la competencia, la autonomía y la relación. La SDT ha sido ampliamente utilizada para entender la motivación en el lugar de trabajo y ha sido apoyada por una gran cantidad de investigaciones.

La teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) de Deci y Ryan es una



de las teorías más influyentes en la psicología social y la psicología del trabajo. La teoría se desarrolló en la década de 1970 y ha sido refinada y ampliada en las últimas décadas a través de numerosos estudios e investigaciones.

La SDT sostiene que la motivación intrínseca es fundamental para el bienestar y el rendimiento de los empleados. La teoría se basa en tres necesidades psicológicas fundamentales: la competencia, la autonomía y la relación.

La necesidad de competencia se refiere a la necesidad de sentir que se tiene la capacidad de realizar tareas y alcanzar objetivos. La necesidad de autonomía se refiere a la necesidad de sentir que se tiene un control adecuado sobre el propio comportamiento y las decisiones. Finalmente, la necesidad de relación se refiere a la necesidad de sentirse conectado y relacionado con otros.

Según la SDT, cuando las personas satisfacen estas necesidades psicológicas fundamentales, están más motivadas, se sienten más comprometidas y tienen un mejor desempeño en el trabajo. Por otro lado, cuando estas necesidades no se satisfacen, las personas pueden experimentar desmotivación, falta de compromiso y menor rendimiento.

La teoría de la autodeterminación distingue entre diferentes tipos de motivación.

En el extremo más intrínseco de la motivación, las personas están motivadas por el interés y el placer que obtienen de la actividad en sí misma. En el extremo más extrínseco de la motivación, las personas están motivadas por factores externos, como las recompensas o la presión social. La SDT sugiere que, aunque los factores externos pueden influir en la motivación, la motivación intrínseca es más duradera y valiosa. Los factores externos pueden ser útiles para iniciar la motivación, pero a largo plazo, la motivación intrínseca es más importante para el bienestar y el rendimiento.

La teoría de la autodeterminación también destaca la importancia del apoyo social para la motivación y el bienestar. La investigación ha demostrado que el apoyo social puede ayudar a satisfacer las necesidades psicológicas fundamentales y aumentar la motivación intrínseca.

En resumen, la teoría de la autodeterminación es una teoría fundamental en la psicología del trabajo y la motivación laboral. La teoría sostiene que la motivación intrínseca es fundamental para el bienestar y el rendimiento de los empleados, y que la satisfacción de las necesidades psicológicas fundamentales de competencia, autonomía y relación es esencial para la motivación intrínseca. La teoría también destaca la importancia del apoyo social para la satisfacción de las necesidades psicológicas fundamentales y el aumento de la motivación intrínseca.

La motivación autodeterminada es una forma de motivación intrínseca que se caracteriza por ser impulsada por nuestros propios valores, metas y necesidades psicológicas. La importancia de la motivación autodeterminada radica en que se relaciona con un mayor bienestar psicológico y una mejor adaptación a situaciones de estrés y adversidad.

Las personas con una motivación autodeterminada fuerte suelen sentirse más satisfechas con su vida, ya que se sienten más conectadas con sus propias metas y valores, lo que les permite experimentar una sensación de control sobre su vida. Además, la motivación autodeterminada también se ha relacionado con un mayor rendimiento y logro de objetivos a largo plazo.

En comparación con la motivación extrínseca, que se basa en factores externos como recompensas o castigos, la motivación autodeterminada tiene un impacto más duradero y profundo en nuestro bienestar psicológico y en nuestra capacidad para enfrentar desafíos y adversidades. Por ejemplo, en situaciones de estrés o dificultad, las personas con una motivación autodeterminada fuerte tienden a perseverar más y a encontrar soluciones creativas a los problemas.

En resumen, la motivación autodeterminada es importante porque nos permite estar conectados con nuestras metas y valores, lo que nos da un sentido de propósito y control en nuestra vida. Además, también se relaciona con un mayor bienestar psicológico y una mejor capacidad para adaptarnos a situaciones de estrés y adversidad.

La teoría de la motivación autodeterminada ha sido desarrollada por varios autores a lo largo de los años. A continuación, se presentan algunos de los autores más importantes de la motivación autodeterminada:

Edward L. Deci: Junto con Richard Ryan, Deci es uno de los principales autores de la teoría de la motivación autodeterminada. Su trabajo se centra en el papel que desempeña la motivación autodeterminada en la regulación del comportamiento humano y en la relación entre la motivación y el bienestar psicológico.

Richard M. Ryan: Al igual que Deci, Ryan ha sido fundamental en el desarrollo de la teoría de la motivación autodeterminada. Su trabajo se ha centrado en la relación entre la motivación autodeterminada y la autorregulación, así como en la importancia de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas para la motivación autodeterminada.

Self-Determination Theory (SDT) Faculty: Este grupo de investigadores está compuesto por Deci y Ryan, así como por otros colaboradores que han contribuido al desarrollo y la difusión de la teoría de la motivación autodeterminada. Su trabajo ha abarcado una amplia gama de temas

relacionados con la motivación, incluyendo la autoestima, la creatividad, la educación y la salud.

Susan Harter: Harter es otra autora que ha contribuido significativamente al estudio de la motivación autodeterminada. Su trabajo se centra en la autoevaluación y en cómo la percepción de uno mismo puede afectar la motivación y el bienestar psicológico.

Estos son solo algunos de los autores más destacados en el campo de la motivación autodeterminada. Cabe destacar que la teoría de la motivación autodeterminada sigue siendo objeto de investigación y evolución constante por parte de muchos otros investigadores en el campo de la psicología.

En conclusión, la motivación laboral es un tema importante para los líderes empresariales y los gerentes de recursos humanos. Entender los factores que influyen en la motivación de los empleados y aplicar teorías y modelos efectivos de motivación puede ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados y, en última instancia, el éxito de la empresa.

#### **4.4 La teoría de la fijación de objetivos de Locke y Latham:**

Esta teoría sostiene que el establecimiento de objetivos específicos y desafiantes puede aumentar la motivación y mejorar el rendimiento. La teoría sugiere que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido para que sean efectivos.

#### **4.5 La teoría de la equidad de Adams:**

Esta teoría sostiene que las personas comparan su trabajo y recompensas con las de otros en situaciones similares. Si perciben que sus recompensas no son justas en comparación con otros, pueden experimentar insatisfacción y disminución de la motivación. La teoría de la equidad ha sido ampliamente utilizada para comprender la motivación y la satisfacción laboral.

#### **4.6 La teoría de la contingencia de la recompensa de Lawler:**

Esta teoría sostiene que la motivación y el rendimiento están influenciados por las recompensas que recibe una persona. La teoría sugiere que diferentes personas pueden estar motivadas por diferentes tipos de recompensas, y que el rendimiento y la motivación pueden mejorarse al personalizar las recompensas según las necesidades y preferencias individuales.

#### 4.7 La teoría de la autorregulación de Kanfer:

Esta teoría sostiene que la motivación laboral puede ser mejorada a través del desarrollo de habilidades de autorregulación, que incluyen establecer metas, planificar y monitorear el progreso. La teoría sugiere que las personas que son más efectivas en la autorregulación pueden mantener altos niveles de motivación y rendimiento a largo plazo.

En conclusión, hay muchos estudios importantes realizados sobre motivación laboral. Los ejemplos presentados anteriormente son solo algunos de los muchos enfoques teóricos que han sido ampliamente estudiados y aplicados en el contexto laboral. La elección de la teoría o enfoque a utilizar

Algunos estudios realizados:

Hay varios estudios recientes sobre motivación laboral que arrojan información valiosa sobre cómo motivar a los empleados y mejorar su rendimiento. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

Un estudio realizado por la firma de **investigación Gallup** encontró que la principal motivación de los empleados en todo el mundo es el sentido del propósito en el trabajo. El estudio también encontró que los empleados que se sienten conectados con el propósito y la misión de su empresa son más productivos y más comprometidos.

Estudio de Gallup:

El sentido del propósito en el trabajo es la principal motivación de los empleados en todo el mundo.

La firma de investigación Gallup llevó a cabo un estudio global en el que entrevistó a más de 100,000 empleados en todo el mundo para determinar cuál es la principal motivación de los empleados en el trabajo. El estudio encontró que la principal motivación de los empleados en todo el mundo es el sentido del propósito en el trabajo.

Los resultados del estudio muestran que el 50% de los empleados encuestados en todo el mundo dijeron que el sentido de propósito en el trabajo era la principal motivación en su trabajo. Además, el estudio encontró que los empleados que se sentían conectados a un propósito más grande en el trabajo eran más productivos, más comprometidos y más leales a sus empleadores.

El estudio también encontró que la falta de un propósito claro en el trabajo puede tener

efectos negativos en los empleados. Los empleados que no se sentían conectados a un propósito más grande en el trabajo eran más propensos a estar desmotivados, a faltar al trabajo y a abandonar sus trabajos.

En resumen, el estudio de Gallup muestra que el sentido del propósito en el trabajo es la principal motivación de los empleados en todo el mundo. Los empleadores pueden utilizar esta información para motivar a sus empleados, proporcionándoles un propósito claro y conectándose a una causa más grande en el trabajo. Al hacerlo, los empleadores pueden mejorar la productividad, el compromiso y la lealtad de sus empleados.

La motivación laboral ha sido un tema de gran importancia en las últimas décadas, ya que ha sido ampliamente estudiado y ha demostrado ser fundamental para el desempeño de los trabajadores y el éxito de las empresas. A continuación, se presentará una recopilación de información sobre la motivación laboral en los últimos 50 años.

Otro estudio realizado por la **Universidad de Warwick** encontró que la felicidad en el trabajo puede aumentar la productividad hasta en un 12%. El estudio encontró que los empleados felices tienen menos días de enfermedad, son más creativos y tienen una mejor capacidad para resolver problemas.

Un estudio publicado en la revista **Human Resource Management Review** encontró que el liderazgo transformacional es un factor importante en la motivación de los empleados. El estudio encontró que los líderes que inspiran, empoderan y dan ejemplo de cómo hacer las cosas pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

Un estudio realizado por la **Universidad de California en San Diego** encontró que la retroalimentación positiva puede mejorar significativamente la motivación de los empleados. El estudio encontró que los empleados que reciben retroalimentación positiva son más propensos a estar motivados y comprometidos con su trabajo.

Un estudio publicado en el **Journal of Applied Psychology** encontró que los incentivos no siempre son efectivos para motivar a los empleados. El estudio encontró que los empleados que tienen una fuerte motivación intrínseca (motivación interna, por ejemplo, el amor por su trabajo o el deseo de hacer algo significativo) son menos propensos a verse afectados por incentivos externos.

En conclusión, estos estudios y muchos otros demuestran que la motivación laboral es un tema complejo que se ve influido por múltiples factores, desde el liderazgo hasta el sentido de

propósito, la felicidad en el trabajo y la retroalimentación positiva.

Para mejorar la motivación de los empleados, es importante considerar estos factores y aplicar las estrategias y prácticas que sean más efectivas para cada empresa y su cultura organizacional.

Hay muchos estudios realizados sobre motivación laboral, y la elección de los mejores puede depender de varios factores, como el enfoque, la metodología y la relevancia para el contexto actual del trabajo. A continuación, te presento algunos estudios que se consideran importantes en el campo de la motivación laboral:

➤ **A través de los años se han encontrado diferentes factores de motivación los cuales han ido evolucionando en el tiempo:**

- **1960-1970**

Durante este período, la motivación laboral se enfocó principalmente en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Esta teoría sugiere que las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas en un orden jerárquico, comenzando por las necesidades fisiológicas y de seguridad, y avanzando hacia las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización. Las empresas comenzaron a utilizar esta teoría para diseñar programas de motivación y recompensas que satisfacen las necesidades de los empleados.

- **1980-1990**

En los años 80 y 90, la motivación laboral se centró en la teoría de la expectativa de Vroom. Esta teoría sugiere que las personas toman decisiones basadas en la expectativa de que una acción específica conducirá a una recompensa. Las empresas comenzaron a utilizar esta teoría para diseñar programas de motivación basados en la recompensa, donde se ofrecían incentivos para alcanzar metas específicas.

- **2000-2010**

En la década de 2000, la motivación laboral comenzó a centrarse en la teoría de la

autodeterminación de Deci y Ryan. Esta teoría sugiere que las personas tienen necesidades intrínsecas y extrínsecas, y que la motivación es más efectiva cuando las personas tienen un sentido de autonomía, competencia y conexión con los demás. Las empresas comenzaron a utilizar esta teoría para diseñar programas de motivación que fomentan la autonomía, la creatividad y el trabajo en equipo

2010-2020

En los últimos años, la motivación laboral ha comenzado a centrarse en la importancia del propósito en el trabajo. La teoría de la auto trascendencia sugiere que las personas encuentran motivación en hacer algo más grande que ellos mismos, como contribuir a la sociedad o hacer una diferencia en el mundo. Las empresas comenzaron a utilizar esta teoría para diseñar programas de motivación que fomentan la conexión con el propósito de la empresa.

En conclusión, la motivación laboral ha sido un tema importante en las últimas décadas, y ha evolucionado a lo largo del tiempo. Desde la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow hasta la teoría de la auto trascendencia, las empresas han utilizado diferentes enfoques para motivar a sus empleados y mejorar el desempeño de la empresa. La comprensión de la motivación laboral es fundamental para el éxito de cualquier organización, y es importante que las empresas continúen explorando nuevas formas de motivar y recompensar a sus empleados en el futuro.

Después de la Pandemia:

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la motivación de las personas en todo el mundo. Muchas personas han experimentado una disminución en su motivación debido a la incertidumbre, el aislamiento social y el cambio en la rutina diaria.

Los estudios sobre motivación después de la pandemia aún se están llevando a cabo y no hay conclusiones definitivas. Sin embargo, algunos expertos han sugerido que la pandemia ha generado un cambio en las prioridades y metas de las personas, y ha fomentado la necesidad de encontrar nuevas formas de motivación. Algunas estrategias que se han recomendado para aumentar la motivación en el período posterior a la pandemia incluyen:

· Encontrar un propósito significativo: la pandemia ha llevado a muchas personas a reflexionar sobre lo que realmente les importa en la vida. Encontrar un propósito significativo puede ayudar a aumentar la motivación y la satisfacción personal.

Establecer metas realistas: establecer metas realistas y alcanzables puede ayudar a aumentar la motivación y la confianza en uno mismo. Es importante ser realista sobre lo que se

puede lograr en un período determinado y celebrar los éxitos a lo largo del camino.

**Conectar con otros:** el aislamiento social ha sido uno de los mayores desafíos de la pandemia. Conectar con otros, ya sea a través de reuniones virtuales o en persona, puede ayudar a aumentar la motivación y el bienestar emocional.

**Practicar la gratitud:** la pandemia ha puesto de relieve la importancia de ser agradecido por lo que se tiene en la vida. Practicar la gratitud puede ayudar a aumentar la motivación y la felicidad.

En resumen, la pandemia ha tenido un impacto significativo en la motivación de las personas, pero hay estrategias que se pueden utilizar para aumentar la motivación en el período posterior a la pandemia. Los estudios sobre motivación después de la pandemia aún están en curso, y es probable que se descubran nuevas estrategias a medida que se tenga más información.

Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, se han realizado varios estudios para entender cómo ha afectado a la motivación de las personas. A continuación, se presentan algunas de las principales conclusiones de estos estudios:

**Aumento de la motivación intrínseca:** Muchas personas han descubierto nuevas actividades o pasatiempos durante la pandemia, como la cocina, la jardinería, el ejercicio en casa, la lectura, entre otros. Estas actividades pueden aumentar la motivación intrínseca, que es aquella motivación que surge de la propia actividad en sí misma, en lugar de algún tipo de recompensa externa.

**Disminución de la motivación extrínseca:** Por otro lado, la pandemia ha hecho que algunas personas pierdan motivación por actividades que antes eran importantes para ellas, como el trabajo, los estudios, los deportes, entre otros. Esto puede deberse a factores como el aislamiento social, la incertidumbre y el estrés.

**Mayor importancia de la motivación auto determinada:** La pandemia ha puesto a prueba la motivación autodeterminada, que es aquella motivación que surge de nuestros propios valores y metas. Las personas que tienen una motivación autodeterminada fuerte, es decir, que están motivadas por su propio interés y pasión por lo que hacen, tienden a tener una mejor adaptación a situaciones de estrés y adversidad.

En resumen los estudios sugieren que la pandemia ha tenido un impacto mixto en la motivación de las personas, aumentando la motivación intrínseca en algunos casos, pero disminuyendo la motivación extrínseca en otros. La importancia de la motivación autodeterminada también se ha vuelto más clara durante este tiempo.

**Cómo influye la motivación en la rotación del personal:**



La motivación de los empleados puede tener un gran impacto en la rotación del personal en una organización. La rotación del personal se refiere a la tasa a la que los empleados abandonan una organización y se debe a varias razones, como la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, la baja remuneración, entre otros factores.

La motivación es un factor clave en la retención de empleados en una organización.

Cuando los empleados están motivados, tienden a estar más comprometidos con su trabajo y la organización, lo que aumenta la probabilidad de que se queden en su puesto de trabajo. Por el contrario, cuando los empleados están desmotivados, es más probable que busquen oportunidades de empleo en otro lugar, lo que aumenta la tasa de rotación del personal.

Por lo tanto, la motivación puede tener un impacto significativo en la retención de empleados en una organización. Algunas formas en que la motivación puede influir en la rotación del personal son las siguientes:

**Satisfacción laboral:** Cuando los empleados están motivados, es más probable que estén satisfechos con su trabajo y su entorno laboral, lo que puede reducir la probabilidad de que busquen oportunidades de empleo en otra organización.

**Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** La motivación puede impulsar a los empleados a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de su organización, lo que puede aumentar su compromiso y lealtad a la organización.

**Cultura organizacional:** Una cultura organizacional positiva que fomente la motivación y el compromiso de los empleados puede ayudar a reducir la rotación del personal y fomentar la retención de empleados.

En resumen, la motivación puede influir en la rotación del personal de una organización al afectar la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento y desarrollo y la cultura organizacional en general. Por lo tanto, es importante que las organizaciones se centren en motivar a sus empleados para reducir la tasa de rotación del personal y retener a los empleados más valiosos y comprometidos.

#### **4.8 Teoría de Skinner**

La teoría del reforzamiento propuesta por B.F. Skinner se basa en cómo la conducta humana se encuentra influenciada por el ambiente o los estímulos que se encuentran alrededor de

ella.

Skinner por medio de un método experimental logró concluir que un estímulo puede desencadenar diferentes reacciones en la persona y si esta respuesta es seguida de un condicionamiento ya sea de manera positiva o negativa se puede generar una influencia que al final del ejercicio se puede potenciar o inhibir.

Skinner asevera que el líder de un equipo sólo necesita entender qué relación existe entre las conductas y sus consecuencias para así crear aquellas condiciones de trabajo que estimulen las actitudes positivas y eviten las negativas que no se desean. Es decir, un empleado no se motiva mediante la satisfacción de sus necesidades, ni por las posibilidades que puede tener de desarrollo dentro de la empresa, sino mediante las consecuencias positivas o negativas de sus acciones en su entorno.

Ejemplos de test o cuestionarios de motivación laboral:

Test de Motivación Laboral de Hackman y Oldham: este test mide la motivación intrínseca de los empleados en el trabajo, incluyendo factores como la autonomía, la retroalimentación y la significatividad del trabajo.

Test de Motivación Laboral de Maslow: este test se basa en la teoría de Maslow sobre las necesidades humanas, y mide la motivación laboral en función de las necesidades de los empleados, como la necesidad de seguridad, pertenencia, reconocimiento, autorrealización, entre otros.

Test de Motivación Laboral de Herzberg: este test se basa en la teoría de los dos factores de Herzberg, y mide la motivación laboral en función de los factores higiénicos y motivadores, como el salario, las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros.

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall: este cuestionario mide la satisfacción laboral de los empleados en función de varios factores, como la comunicación, el liderazgo, el salario, la oportunidad de desarrollo, entre otros.

Test de Motivación Laboral de Deci y Ryan: este test se basa en la teoría de la autodeterminación, y mide la motivación laboral en función del grado en que los empleados se sienten auto determinados en su trabajo y tienen control sobre su propio aprendizaje y desarrollo.

Es importante tener en cuenta que estos test y cuestionarios son solo herramientas para medir la motivación laboral, y no deben ser considerados como la

única fuente de información. Los empleados también deben realizar entrevistas y evaluar el

desempeño de los empleados para obtener una visión completa de su motivación laboral.

Cómo Desarrollar la motivación laboral basados en las últimas tendencias en esta materia:

Fomentar un ambiente de trabajo positivo: Crear un ambiente laboral positivo puede ser clave para motivar a los empleados. Esto incluye trabajar en equipo, celebrar los éxitos y fomentar la colaboración y el respeto.

Ofrecer feedback regular: Los empleados necesitan saber cómo están haciendo su trabajo. Proporcionar comentarios regulares y constructivos puede ser una excelente manera de mantener a los empleados motivados y comprometidos.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo: Los empleados que sienten que están progresando en su carrera tienden a estar más motivados. Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo puede ser una excelente manera de fomentar la motivación laboral.

Fomentar la autonomía: Los empleados que tienen cierta autonomía en su trabajo tienden a estar más motivados y comprometidos. Darles cierto grado de control y responsabilidad sobre su trabajo puede ser una excelente manera de mantener a los empleados motivados.

Proporcionar un equilibrio entre la vida laboral y personal: Los empleados que tienen un buen equilibrio entre la vida laboral y personal tienden a estar más motivados y comprometidos. Fomentar un equilibrio saludable puede ser una excelente manera de mantener a los empleados motivados.

Celebrar los éxitos: Reconocer los éxitos y logros de los empleados puede ser una excelente manera de mantenerlos motivados. Esto puede incluir premiar a los empleados con bonificaciones, ascensos o reconocimientos públicos.

Ofrecer incentivos y recompensas: Los incentivos y las recompensas pueden ser una excelente manera de motivar a los empleados. Estos pueden incluir bonificaciones por rendimiento, días de vacaciones adicionales o cualquier otro tipo de recompensa que se ajuste a la cultura de la empresa.

Fomentar la diversidad e inclusión: Fomentar la diversidad y la inclusión puede ser una excelente manera de motivar a los empleados. Los empleados que se sienten valorados y respetados por su diversidad tienden a estar más motivados y comprometidos.

Establecer metas y objetivos claros: Establecer metas y objetivos claros puede ser una excelente manera de motivar a los empleados. Esto puede ayudarles a enfocarse en lo que deben hacer y a sentirse más motivados para lograr esas metas.

Proporcionar un salario justo: Proporcionar un salario justo y competitivo es una parte importante de mantener a los empleados motivados. Los empleados que sienten que están siendo compensados adecuadamente por su trabajo tienden a estar más motivados y comprometidos.

#### **4.9 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1943)**

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

La jerarquía de necesidades tal como la define Maslow (1943 , 1970) sigue siendo una de las teorías más visibles y ampliamente discutidas de las necesidades humanas básicas tanto dentro como fuera de la psicología, Maslow desarrolló su teoría como una contribución al movimiento de la psicología humanista , que fue un clamor contra la corriente predominante conductista y psicoanalítica en la primera mitad del siglo pasado ( De Carvalho, 1991). Los psicólogos de orientación humanista se centraron en el bienestar y la psicología positiva, creando así un contraste con el enfoque entonces dominante en la psicopatología.

En su destacada teoría sobre la motivación y el desarrollo de la personalidad, Maslow propuso cinco necesidades que impulsan el comportamiento humano . La más básica de las necesidades se resumía con el término necesidades fisiológicas e incluía, entre otras, las sensaciones de hambre, sed y sexo. De acuerdo con la idea de Maslow, estas necesidades fisiológicas tienen que ser satisfechas antes de que puedan satisfacer otras necesidades superiores de la pirámide.

(Reid 2008). La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

(Colvin y Rutland 2008). Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de

seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de **Simons, Irwin y Drinnien** 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

- **Necesidades fisiológicas:** Las necesidades básicas del ser humano son de origen biológico y están enfocadas en asegurar nuestra supervivencia. Estas incluyen la necesidad de respirar, de hidratarnos, de descansar, de alimentarnos, de tener relaciones sexuales y de contar con un refugio seguro.
- 
- **Necesidades de seguridad:** Una vez que nuestras necesidades fisiológicas están mayormente satisfechas, surgen otras necesidades relacionadas con la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Estas necesidades incluyen la seguridad física, la seguridad laboral, la estabilidad económica, la seguridad familiar, la salud y la protección contra el crimen y el robo de nuestras pertenencias personales..
- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Cuando nuestras necesidades de seguridad y bienestar fisiológico están parcialmente satisfechas, surgen otro tipo de necesidades relacionadas con el amor, el afecto y la pertenencia a un grupo social. Estas necesidades están dirigidas a superar los sentimientos de soledad y alienación. En nuestra vida diaria, estas necesidades se presentan constantemente cuando deseamos casarnos, formar una familia, ser parte de una comunidad, ser miembros de una iglesia o simplemente participar en un club social.
- **Necesidades de estima:** Cuando las tres primeras categorías de necesidades están parcialmente satisfechas, surgen las necesidades de estima, las cuales se centran en la autoestima, el reconocimiento personal, los logros individuales y el respeto hacia los demás. Al satisfacer

estas necesidades, las personas se sienten seguras y valiosas dentro de la sociedad. Por otro lado, cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas experimentan sentimientos de inferioridad y falta de valor. Maslow identificó dos tipos de necesidades de estima: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, reconocimiento, atención, reputación y dignidad; y otra superior, que se refiere a la necesidad de respeto propio, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- **Necesidades de autorrealización:** Las necesidades de autorrealización son las más altas y se encuentran en la cúspide de la jerarquía. Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona de ser y hacer lo que está destinada a hacer, es decir, alcanzar su máximo potencial a través de una actividad específica. Por ejemplo, una persona inspirada en la música debe dedicarse a la música, un artista debe pintar y un poeta debe escribir.

Estudio del modelo cuantitativo para la visión de la felicidad de la humanidad de Maslow

Según Wei, Xie y Hong (2016) en su estudio indica que la visión de Maslow sobre la felicidad de la humanidad sostiene que las personas se sienten felices cuando sus necesidades se satisfacen en un cierto nivel. Para explorar los métodos de evaluación cuantitativa de la felicidad de la humanidad, en primer lugar, con base en las teorías de la Felicidad de la Humanidad y los Conjuntos Difusos, se propone el concepto de “pertenencia satisfecha de necesidades” para describir cuantitativamente los sentimientos subjetivos de felicidad individual. En segundo lugar, se construye un sistema integral de indicadores de membresía de felicidad. Los pesos de sus indicadores se pueden calcular con base en el método del Proceso de Jerarquía Analítica (AHP). Y entonces la felicidad integral individual puede ser analizada cuantitativamente. Además, se propone el modelo de función de membresía de felicidad general como un método de medición más científico para analizar cuantitativamente la felicidad de personas específicas en áreas específicas.

- **Visiones de la Jerarquía de las Necesidades y la Felicidad de la Humanidad**

Aristóteles sostiene que, a diferencia de otros animales, los seres humanos son los únicos capaces de experimentar y comprender la felicidad. Esto implica que la felicidad es una cualidad

exclusiva de los seres humanos (Miller, 2011). Entonces, ¿quées exactamente la felicidad y cómo se puede alcanzar? Según Maslow, las necesidades humanas se crean y satisfacen de manera constante, y las personas experimentan felicidad en el proceso de satisfacer esas necesidades. Por lo tanto, comprender las necesidades es fundamental para comprender la felicidad.

Según Maslow, existen cinco niveles de necesidades humanas que van desde las necesidades básicas y físicas hasta las necesidades más elevadas y espirituales. En el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas como la alimentación, el vestido, la vivienda, la salud y la reproducción. El segundo nivel se refiere a las necesidades de seguridad, como la salud, la seguridad social y la seguridad ambiental. El tercer nivel abarca las necesidades de afiliación, como la familia, las amistades y las relaciones

sociales. El cuarto nivel se compone de las necesidades de estimación, como el reconocimiento, el estatus social y el empleo. Por último, el quinto nivel, el más alto, incluye las necesidades de autorrealización, como la mantenido personal y la búsqueda de una realización ideal.

Desde la perspectiva de las necesidades básicas de las personas, Maslow demuestra la relación intrínseca entre las necesidades y la felicidad, afirmando que la satisfacción de las necesidades es sinónimo de felicidad (Pettijohn, 1996). A partir de esta premisa, surgieron teorías relevantes que evolucionaron desde la Jerarquía de las necesidades hasta la Jerarquía de la felicidad, las cuales incluyen las siguientes ideas:

En primer lugar, la felicidad individual se determina por el nivel de satisfacción de las necesidades en ese mismo nivel.

En segundo lugar, aunque las necesidades no siempre pueden ser completamente satisfechas, cuando se alcanza un umbral de satisfacción determinado, las personas experimentan felicidad.

En tercer lugar, sólo cuando se satisfacen las necesidades físicas en los niveles más bajos, surgen las necesidades espirituales en los niveles superiores. En consecuencia, las personas buscarán la felicidad en niveles superiores sólo cuando hayan alcanzado cierto grado de felicidad en niveles inferiores.

En cuarto lugar, en situaciones específicas, las necesidades prioritarias determinan las motivaciones primarias de las personas. Por lo tanto, la satisfacción de las necesidades prioritarias conduce a la consecución de la felicidad en primer lugar. Por ejemplo, para un hombre hambriento

en el desierto, el agua y la comida se requieren en necesidades prioritarias, y su principal motivación es buscar agua y alimentos. Sin embargo, si encuentra un oasis lleno de agua y comida, sus necesidades fisiológicas se satisfarán rápidamente y experimentará una felicidad temporal en ese sentido. A partir de ahí, las necesidades de seguridad se definirán en las nuevas necesidades prioritarias,

y la búsqueda de un refugio para alcanzar seguridad y felicidad se convierte en la nueva tarea principal.

En resumen, Maslow sostiene que la satisfacción de las necesidades esenciales de las personas está directamente relacionada con la felicidad, y que existe una jerarquía en la cual la satisfacción de las necesidades básicas allana el camino hacia la búsqueda de necesidades más elevadas y la consecución de la felicidad en diferentes niveles.

Maslow sostiene que la felicidad se compone de sentimientos de satisfacción de necesidades. Sin embargo, su visión de la Felicidad de la Humanidad se basa únicamente en una lógica jerárquica cualitativa. En este artículo, se propone un método para medir de manera precisa y exhaustiva las opiniones generales sobre la felicidad de las personas. Este método se basa en las Teorías de la Felicidad de la Humanidad y los Conjuntos Difusos, y permite cuantificar la satisfacción de las necesidades de felicidad, transformando los sentimientos subjetivos individuales en valores dimensionales unificados. Además, se presentan modelos de función de pertenencia de la felicidad integral individual y la visión general de la felicidad, utilizando el método AHP, para analizar cuantitativamente la felicidad de personas específicas en áreas específicas.

El modelo propuesto en este artículo combina métodos cualitativos y cuantitativos, siguiendo tanto el enfoque de estudio de las ciencias sociales como los sentimientos subjetivos de felicidad. Al analizar cuantitativamente las membresías de felicidad de grupos de diferentes industrias, áreas, posiciones sociales y antecedentes educativos, se pueden obtener puntos de vista sobre la felicidad general y social. Estos puntos de vista son útiles para comprender el estado actual de la sociedad y proporcionan una base científica para la estabilidad y armonía social.

Sin embargo frente a la teoría de Maslow se encuentran diferentes contradictorios que han aparecido durante esta investigación, los cuales no apoyan la teoría dado que la perciben muy subjetiva y no consideran que sean secuenciales como lo menciona Alderfer, CP (1972). Existencia, relación y crecimiento: necesidades

humanas en entornos organizacionales. Prensa Libre donde argumentó que las necesidades



humanas no se siguen de manera estricta en una jerarquía rígida, como plantea Maslow, sino que pueden coexistir y ser activadas simultáneamente.

En la teoría ERG, Alderfer identifica tres categorías de necesidades: existencia (necesidades materiales y físicas), relación (necesidades de conexión social) y crecimiento (necesidades de desarrollo personal y profesional). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer sostiene que las personas pueden buscar satisfacción en múltiples categorías de necesidades al mismo tiempo, y que la frustración en una categoría puede llevar a un aumento en la importancia de otras categorías.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría muy influyente en la psicología y en los negocios, pero también ha sido objeto de críticas y contradicciones por parte de otros investigadores y expertos. Algunos de los principales contradictorios de la teoría de Maslow son:

**Falta de evidencia empírica:** A pesar de su popularidad, la teoría de Maslow ha sido criticada por la falta de evidencia empírica que la respalde. Los estudios que se han llevado a cabo sobre la teoría de Maslow no han encontrado evidencia sólida que apoye su jerarquía de necesidades.

**Simplificación de la complejidad humana:** La teoría de Maslow se basa en la idea de que las necesidades humanas se pueden jerarquizar en una serie de niveles. Sin embargo, muchos expertos argumentan que esto es una simplificación excesiva de la complejidad humana y que la realidad es mucho más compleja y variada que la jerarquía propuesta por Maslow.

**Dificultad para medir las necesidades:** Otra crítica común a la teoría de Maslow es que es difícil medir las necesidades humanas. La mayoría de los estudios que se han llevado a cabo sobre la teoría de Maslow han utilizado métodos subjetivos, lo que hace que los resultados sean difíciles de interpretar y generalizar.

**Cultura y contexto:** La teoría de Maslow se basa en la idea de que las necesidades humanas son universales e innatas, pero muchos expertos argumentan que esto es una visión limitada y que las necesidades humanas están fuertemente influenciadas por la cultura y el contexto.

**Falta de atención a la satisfacción de necesidades superiores:** Otro contradictorio de la teoría de Maslow es que se centra principalmente en las necesidades básicas y no presta suficiente atención a la satisfacción de las necesidades superiores, como la autorrealización y el desarrollo

personal.

En conclusión, aunque la teoría de Maslow ha sido muy influyente en la psicología y en los negocios, también ha sido objeto de críticas y contradicciones por parte de otros expertos. Estas críticas se centran principalmente en la falta de evidencia empírica, la simplificación de la complejidad humana y la falta de atención a las necesidades superiores, entre otros factores.

#### **4.10 Herzberg: Teoría bifactorial (1966)**

En la teoría de Herzberg, se hace el análisis en dos factores principalmente, los cuales están relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Esta teoría se basa en un equilibrio entre estos dos factores, de manera que, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas, llámese esto: clima laboral tóxico puesto de trabajo de trabajo inadecuado, existe una alta probabilidad de

que se generen sensaciones de insatisfacción en su entorno laboral, por lo que, si se realiza un seguimiento de ello y se plantea un plan de acción, esto tendrá un resultado contrario, brindando una satisfacción en la persona.

## **5. METODOLOGÍA**

En esta tesis de maestría, se empleó una medición cuantitativa para recopilar datos que permitan responder a las preguntas de investigación de manera objetiva y rigurosa. Esto brindará una comprensión más profunda y precisa del fenómeno estudiado, respaldando así las conclusiones y recomendaciones que se presenten.

El uso de una medición cuantitativa implica la recolección y análisis de datos numéricos para responder a las preguntas de investigación. Esta metodología proporciona una base sólida y objetiva para evaluar fenómenos, identificar patrones y establecer relaciones causales. Al utilizar una medición cuantitativa, se recopilan datos a través de instrumentos estandarizados, como cuestionarios, escalas de medición u observaciones estructuradas. Estos datos se analizan utilizando técnicas estadísticas para obtener resultados numéricos y significativos. Esto permite proporcionar resultados precisos y generalizables. Además, permite realizar comparaciones entre grupos, identificar tendencias y establecer relaciones cuantitativas entre variables.

## 6. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La encuesta está orientada para la población de trabajadores de la empresa Azulk

S.A.S que tiene injerencia en labores de fabricación directamente, son un total de noventa (90) colaboradores en el área, para los cuales se estima calcular el tamaño muestra con un nivel alto de confianza del 95% y con un margen de error del 5%, se estima un tamaño de muestra conforme al cálculo de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{90 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (90 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

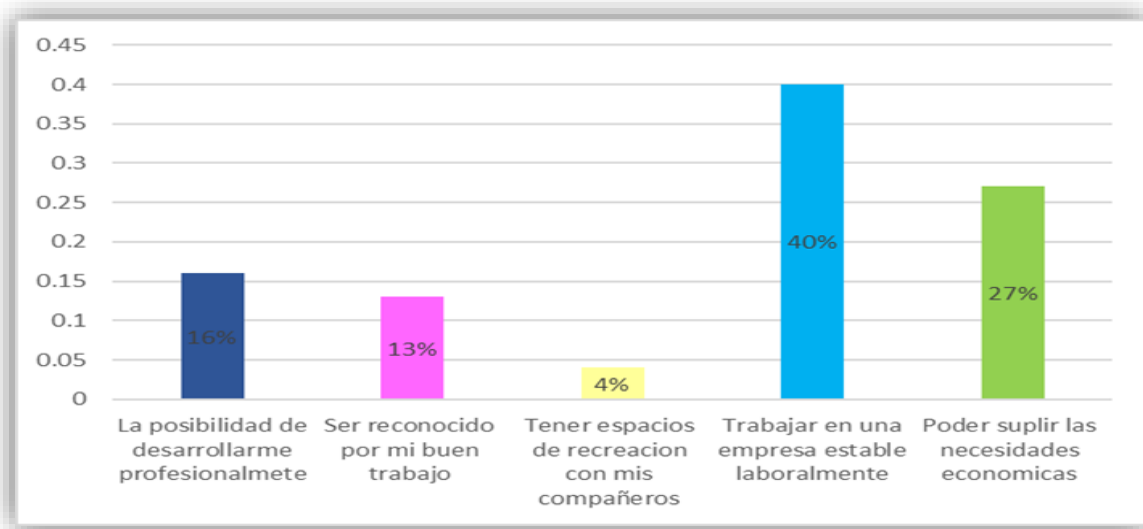
$$n = 75$$

## 7. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados del análisis de la encuesta aplicada a 75 colaboradores de la planta de detergentes de la empresa AzulK

Figura 1.

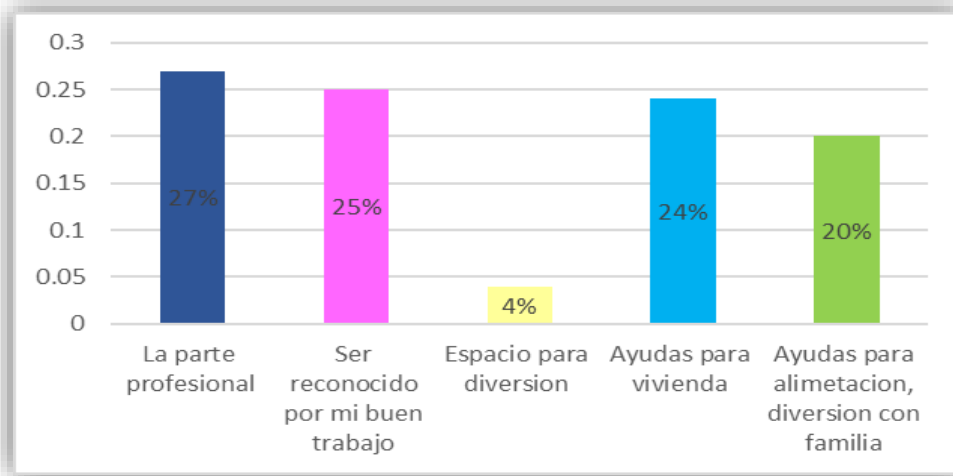
*¿Qué aspectos te resultan más satisfactorios y motivadores para trabajar en Azul K?*



Nota: En la gráfica podemos identificar que de las 75 personas encuestadas el 16% indica que los aspectos que más le resultan satisfactorios y motivadores para trabajar en AzulK son la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, el 13 % ser reconocido por su buen trabajo, el 4% tener espacios de recreación con sus compañeros, el 40% trabajar en una empresa estable laboralmente y el 27% poder suplir las necesidades económicas.

Figura 2.

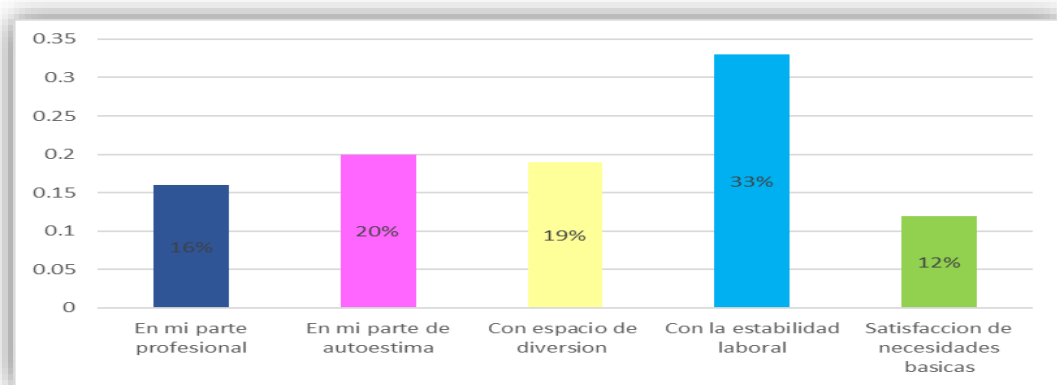
¿Qué factores consideras más importantes para mantener un alto nivel de motivación para seguir trabajando en Azul K?



Nota. Los factores que consideran más importantes para mantener un alto nivel de motivación para seguir trabajando en Azulk son la parte profesional con el 27, el 25% ser reconocido por su buen trabajo, el 24% ayudas para la vivienda, el 20% ayudas para alimentación, diversión con familia y el 4% espacios para diversión.

Figura 3.

¿Cuáles son tus metas y objetivos personales dentro de Azul K?

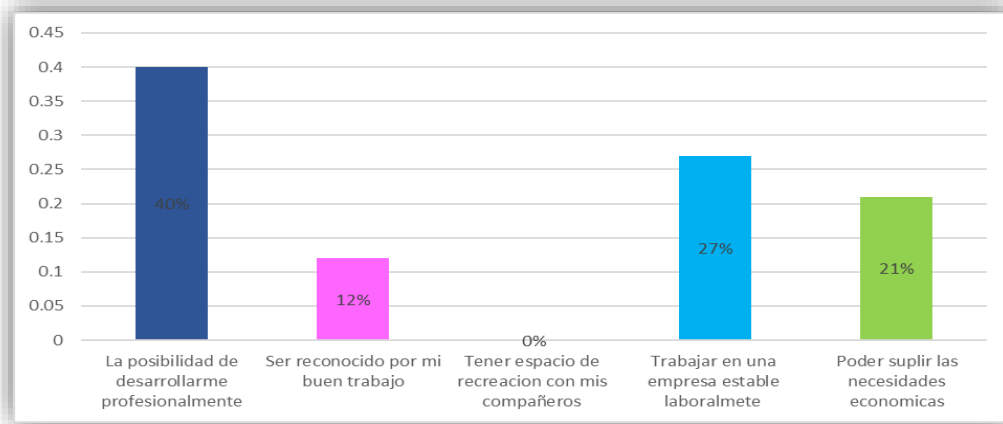


Nota: Para los colaboradores de la planta de detergentes de Azulk, la meta u objetivo personal en Azulk es la posibilidad de desarrollarse profesionalmente con el 40%, el 27% trabajar en una empresa estable laboralmente, el 21% poder suplir las necesidades económicas, el 12% ser

reconocido por su buen trabajo y ninguno de los trabajadores indica tener espacio de recreación con sus compañeros.

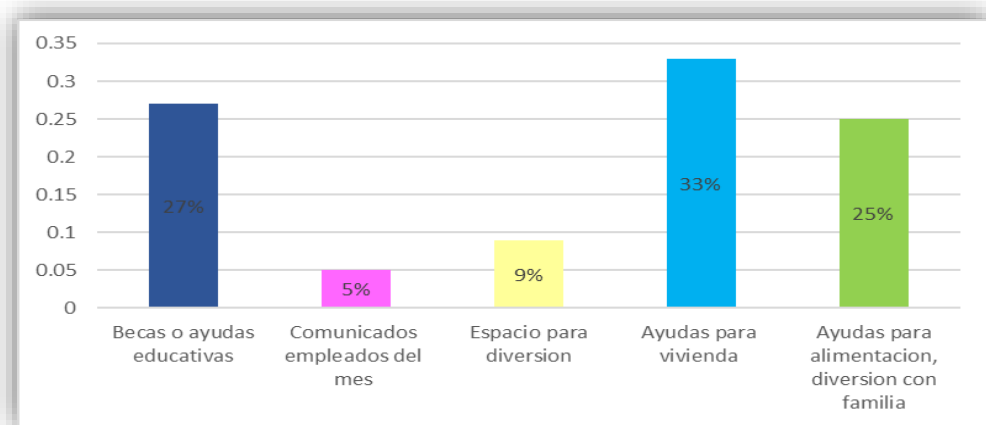
Figura 4

¿Qué influencia tienen tus compañeros de trabajo en tu nivel de motivación?



Nota: Con respecto a la pregunta que influencia tienen tus compañeros de trabajo en tu nivel de motivación, el 33% contestó que en su estabilidad laboral, el 20% en su parte de autoestima, el 19% con espacios de diversión, el 16% en su parte profesional y solo el 12% en la satisfacción de las necesidades básicas.

Figura 5. ¿Que tipo de reconocimiento o recompensa te motiva mas ?

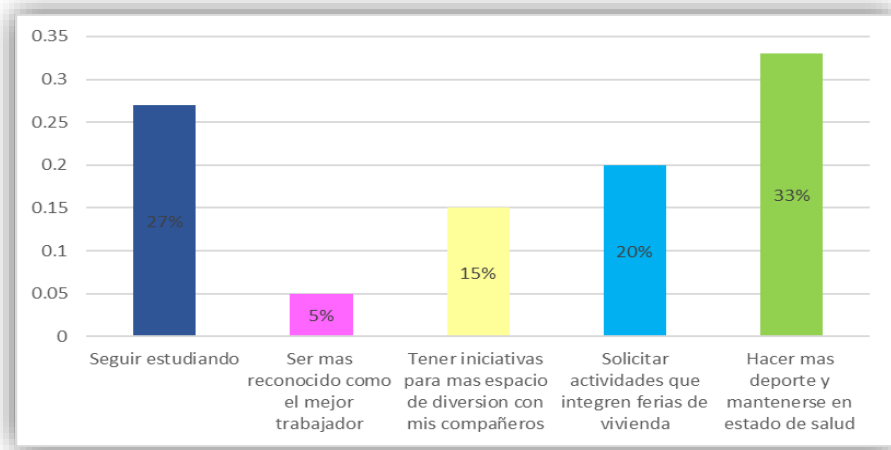


Nota: La opinión de los trabajadores de sobre qué tipo de reconocimiento o recompensa los motiva más, el 33% indica que los motiva las ayudas para su vivienda, con un 27% en becas o ayudas

educativas, el 25% ayudas para alimentación, diversión con familia, el 9% espacios para diversión y solo con el 5% comunicados empleados del mes.

Figura 6.

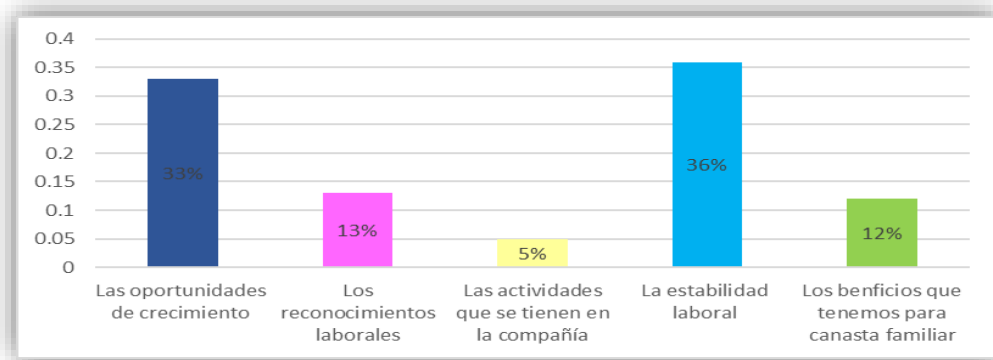
¿Qué medidas tomarías para motivarte a ti mismo/a en situaciones de bajo nivel de motivación?



Nota: Para los trabajadores de Azulk las medidas que tomarían para motivarse a sí mismo en situaciones de bajo nivel de motivación son el 27% seguir estudiando, el 5% ser reconocidos como el mejor trabajador, 15% tener iniciativas para más espacios de diversión con sus compañeros, el 20% solicitar actividades que integren ferias de vivienda y con el 33% hacer deporte y mantenerse en estado de salud.

Figura 7.

¿Qué te hace sentir valorado/a y apreciado/a en tu trabajo?

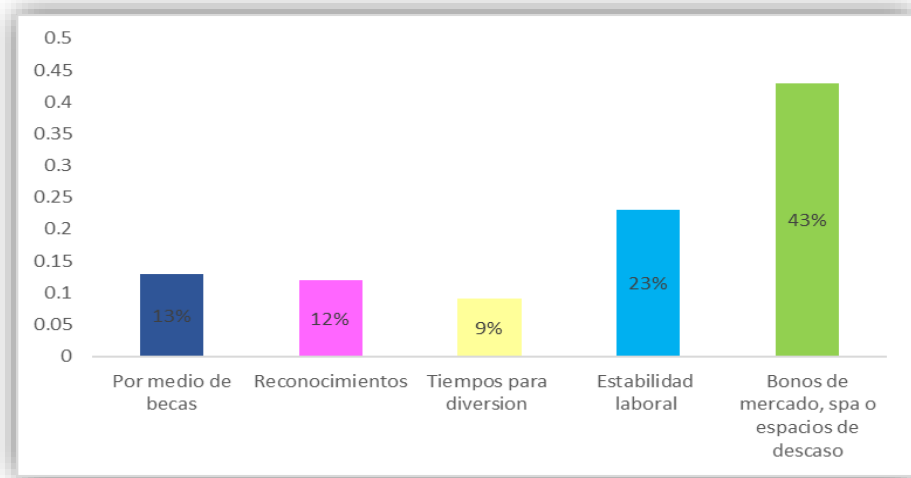




Nota: En Azulk las condiciones que los hacen sentir más valorados en la compañía con un 36% de participación indica que la estabilidad laboral, el 33% indica que las oportunidades de crecimiento, el 13% los reconocimientos laborales, el 12% los beneficios que se tienen para la canasta familiar y con el 5% las actividades que se tienen en la compañía.

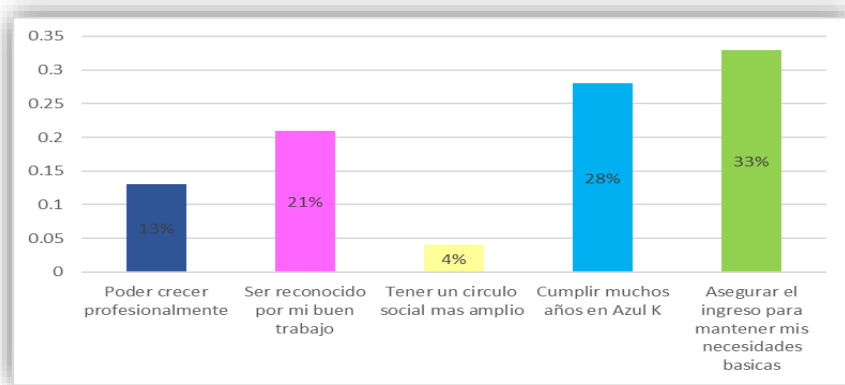
Figura 8

¿Cómo te gustaría ver reconocido/a tu desempeño y logros en la organización?



Nota: La mayor participación sobre cómo te gustaría ser reconocido en tu desempeño y logros fue con el 43% en bonos de spa, o espacios de descanso, el 23% con estabilidad laboral, por medio de becas el 13%, reconocimientos el 12% y en tiempos de diversión con el 9%.

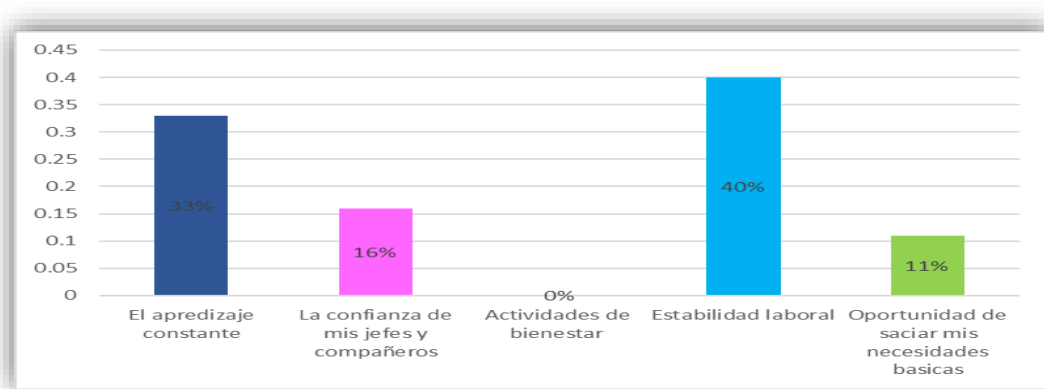
Figura 9. ¿Cuáles son tus metas a largo plazo en relación con tu trabajo?



**Nota:** según los trabajadores de Azulk asegurar el ingreso para mantener las necesidades básicas es una de las metas más altas que tienen en relación a su trabajo, la sigue cumplir muchos años en Azulk con el 28%, ser reconocido por su buen trabajo con el 21%, poder crecer profesionalmente con el 13% y solo con el 4% tener un circulosocial más amplio.

Figura 10.

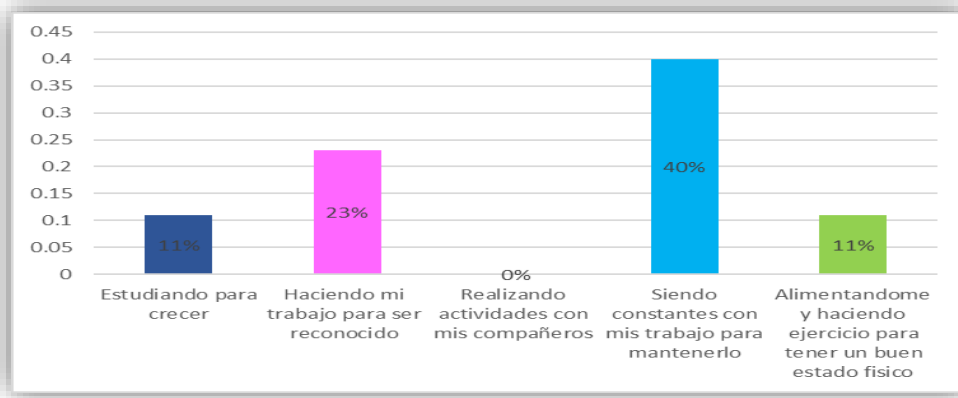
¿Qué aspectos de tu trabajo te hacen sentir más comprometido?



Nota: Según los encuestados el 40% indicó que la estabilidad laboral es uno de los aspecto que los hacen sentir más comprometidos con la empresa, mientras que el 33% indica que el aprendizaje constante, con un 16% la confianza de sus jefes y compañeros y con un 11% la oportunidad de saciar sus necesidades básicas, mientras que en las actividades de bienestar no se obtuvieron puntuaciones.

Figura 11.

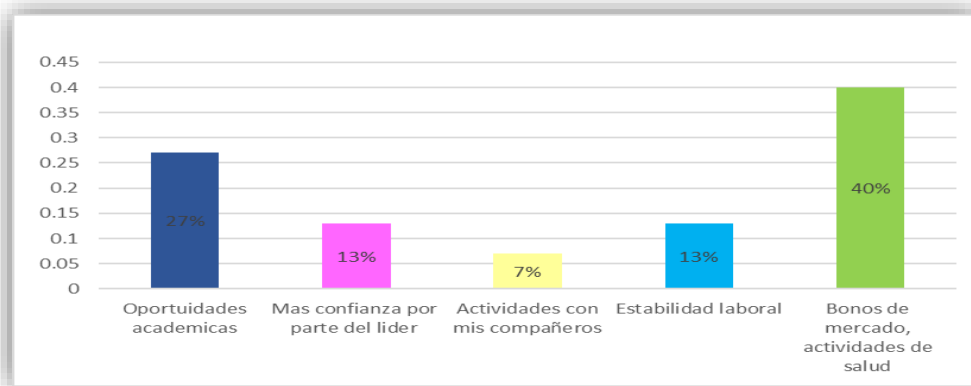
¿Cómo te mantienes motivado/a para alcanzar las laborales ?



Nota: Para los colaboradores de Azulk el 40% indica que se mantienen motivado siendo constantes con su trabajo para mantenerlo, el 23% indica que hace su trabajo para ser reconocido, con un empate del 11% tenemos estudiar para crecer y alimentándose y haciendo ejercicio para estar en buen estado físico, y sin puntuación realizando actividades con sus compañeros.

Figura 12.

¿Qué iniciativas o incentivos adicionales crees que podrían aumentar tu nivel de motivación en el trabajo?



Nota: Para los colaboradores de Azulk entre los incentivos más destacados que podrían aumentar la motivación están , bonos de mercado y actividades de salud con el 40%, le sigue oportunidades académicas con el 27% con un 13% tenemos mas confianza por parte del líder y estabilidad laboral y solamente con el 7% actividades con sus compañeros de trabajo.

A partir de estos resultados algunas iniciativas o incentivos adicionales podrían aumentar el nivel de motivación de los encuestados en el trabajo lo cual se divide en congruencias o factores clave y área de fortalecimiento y análisis.

## 7.1 Congruencias

- **Desarrollo Profesional:** En los resultados de investigación, se destaca que los colaboradores valoran más las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto se refleja en las gráficas 1, 4, 8, 10 y 11, donde una gran proporción de colaboradores señala la importancia del desarrollo profesional y el aprendizaje constante y lo cual apoya el nivel de autorrealización que se ha venido evidenciando durante la investigación.
- **Reconocimiento Laboral:** Otra congruencia notable es la importancia del reconocimiento en el trabajo. Los colaboradores valoran ser reconocidos por su buen trabajo, como se muestra en las gráficas 1, 2, 4 y 10 apoyando la teoría del reconocimiento de McClelland en la necesidad del logro, donde indica la importancia de fijar metas y ser reconocido por el alcance de las mismas, sin embargo, dentro de la teoría de Maslow se clasifica en la pirámide en el nivel 4 en el reconocimiento.
- **Estabilidad Laboral:** La estabilidad laboral es otro factor que resalta en varias gráficas (gráficas 5, 8, 9 y 12), indicando que es un aspecto crucial para mantener la motivación en el trabajo, lo cual permite un apoyo total en la pirámide en lo relacionado con seguridad manifestado en la teoría de Maslow.

## 7.2 Factores Clave que se logran identificar en la investigación

- **Oportunidades Académicas:** Las gráficas 6 y 12 muestran que las oportunidades académicas, como becas o ayudas educativas, son factores clave que pueden aumentar la motivación de los colaboradores.
- **Bienestar y Beneficios:** Las gráficas muestran que los colaboradores valoran los beneficios adicionales como ayudas para vivienda, alimentación y espacios de diversión (gráficas 3, 6 y 7).

### 7.3 Puntos de Fortalecimiento

- **Promoción del Crecimiento Profesional:** desde el área de Talento Humano desde el área de talento humano se debe considerar fortalecer las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, tal vez a través de programas de formación y desarrollo.
- **Reconocimiento y Recompensas:** Sería beneficioso establecer o fortalecer un sistema de reconocimiento y recompensas que valore y celebre los logros de los colaboradores.

### 7.4 Áreas de Análisis:

- **Iniciativas de Bienestar:** Se sugiere analizar más a fondo cómo las iniciativas de bienestar (como espacios de diversión y actividades de bienestar) pueden ser implementadas o mejoradas para aumentar la motivación.
- **Comunicación con los Líderes:** La gráfica 12 sugiere que la confianza es un factor a mejorar dentro de Azul K por lo tanto la comunicación con los líderes es parte del plan de acción fundamental. En algunas áreas se requiere explorar a mayor profundidad dado que en cada una se maneja un estilo de comunicación diferente, esto por el estilo de liderazgo de quien se encuentra a cargo.

En resumen, para fomentar una mayor motivación laboral, es estratégico enfocarse en promover el desarrollo profesional, establecer sistemas de reconocimiento efectivos y explorar iniciativas de bienestar que beneficien a los colaboradores, además, de mantener una comunicación abierta y de confianza con los líderes puede ser un área clave para fortalecer la motivación laboral.

## 8. RECOMENDACIONES

### ➤ **Planteamiento de Programas de Capacitación y Desarrollo:**

Identificar las áreas de habilidades que necesitan ser desarrolladas entre los colaboradores.

Crear y ejecutar programas de capacitación y talleres para fomentar el desarrollo profesional continuo.

### ➤ **Sistema de Reconocimiento y Recompensas:**

Desarrollar un sistema de reconocimiento que destaque y recompense el buen desempeño y las contribuciones significativas.

Implementar un programa de "Empleado del Mes" para reconocer y celebrar los logros individuales.

### ➤ **Bienestar de los Empleados:**

Establecer programas de bienestar que incluyan actividades recreativas y espacios para la diversión.

Implementar iniciativas que promuevan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

### ➤ **Ideas Innovadoras:**

Mentoría y Coaching: Crear un programa de mentoría donde los empleados más experimentados puedan guiar y asesorar a los más nuevos o a aquellos que buscan crecer en diferentes áreas.

### ➤ **Flexibilidad Laboral:**

Introducir políticas de trabajo flexible, como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, para ayudar a los empleados a equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales.

- **Programas de Bienestar Integral:**

Desarrollar programas de bienestar integral que se centren en la salud física, mental y financiera de los empleados, ofreciendo talleres, sesiones de yoga, asesoramiento financiero.

➤ **Canales de Comunicación Abierta:**

Establecer canales de comunicación abierta donde los empleados puedan expresar sus ideas, sugerencias y preocupaciones de manera transparente y sin temor a represalias.

➤ **Iniciativas de Team Building:**

Organizar eventos de team building y retiros corporativos para fomentar la camaradería y la colaboración entre los equipos.

Implementando estas tareas e ideas, podríamos trabajar hacia la creación de un ambiente de trabajo más motivador y enriquecedor para todos los colaboradores.

Basándonos en la teoría de la pirámide de Maslow y en el rol de gerente de recursos humanos, aquí están algunas ideas innovadoras que podrías implementar para mejorar las cifras relacionadas con el bienestar y la motivación en tu empresa:

➤ **Satisfacción de Necesidades Fisiológicas:**

Comedor Corporativo: Implementar un comedor corporativo que ofrezca comidas saludables y nutritivas gratuitamente.

Zonas de Descanso: Crear zonas de descanso donde los empleados puedan relajarse y recargar energías.

• **Fomento de la Seguridad:**

Programas de Bienestar Financiero: Implementar programas que ayuden a los empleados a gestionar su bienestar financiero.

Seguridad en el Lugar de Trabajo: Asegurar que el ambiente de trabajo es seguro y que se están tomando todas las medidas preventivas necesarias.

• **Promoción de Relaciones Sociales Positivas:**

Eventos de Team Building: Organizar eventos de team building para fomentar la camaradería y la colaboración entre los equipos.

Programas de mentoría: Establecer programas de mentoría para fomentar relaciones positivas y el desarrollo de habilidades.

- **Estimulación de la Autoestima:**

Sistema de Reconocimiento y Recompensas: Desarrollar un sistema que reconozca y recompense el buen desempeño y las contribuciones significativas.

Oportunidades de Desarrollo Profesional: Ofrecer oportunidades para el crecimiento personal y profesional, como talleres y seminarios.

- **Facilitación de la Autorrealización:**

Programas de Desarrollo de Liderazgo: Implementar programas que ayuden a los empleados a desarrollar habilidades de liderazgo y a alcanzar su máximo potencial.

Iniciativas de Innovación: Fomentar la innovación permitiendo a los empleados trabajar en proyectos personales o innovadores.



## 9. CONCLUSIONES

Aplicar la teoría de Maslow en la gestión de recursos humanos puede ayudar a crear un ambiente laboral positivo y satisfactorio, fomentando la productividad, la creatividad y la retención de talento. Como líderes del área de recursos humanos, es esencial identificar y satisfacer las necesidades de los empleados en cada nivel de la pirámide de Maslow para mantener una fuerza laboral motivada y productiva y de esta manera minimizar la rotación del personal y lograr fidelizar a los mismos.

Como modelo de guía para la estructuración de un trabajo de grado en Gerencia del Talento Humano, el documento proporciona información valiosa sobre la motivación laboral y cómo mejorarla en el personal operativo de una empresa. Se destaca la importancia de las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para aumentar la motivación de los empleados y mejorar su rendimiento. Además, se presentan recomendaciones específicas para la implementación de programas de capacitación y desarrollo, así como incentivos adicionales para mejorar la motivación laboral. En general, el documento es una herramienta útil para los estudiantes que buscan estructurar su trabajo de grado en Gerencia del Talento Humano y para los profesionales que buscan mejorar la motivación y el rendimiento de su personal operativo.

## REFERENCIAS

- Martín Nader, S.P., Peña Bernate, S.P. Sánchez Santa-Bárbara, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39.
- Luceño-Moreno, L., Talavera-Velasco, B., Martín-García, J., & Escorial Martín, S. (2017). Factores de riesgo psicosocial como predictores del bienestar laboral: un análisis SEM. *Ansiedad y Estrés*, 23(2-3), 66-70.
- Wei, Y. , Xie, T. y Hong, Y. (2016) Estudio del modelo cuantitativo para la visión de la felicidad de la humanidad de Maslow. *Revista Abierta de Ciencias Sociales* , 4 , 108-113. doi: 10.4236/jss.2016.44015 .Recibido el 24 de marzo de 2016; aceptado el 19 de abril de 2016; publicado el 22 de abril de 2016
- Association American Psychological. (noviembre de 2012). *Apa*.  
<http://www.apa.org/about/index.aspx>
- Hoyos, C.(2000). *Un modelo para investigación documental*.  
<http://es.scribd.com/doc/16281901/un-modelo-para-investigacion-documental290408>
- Jiménez, E. (2000). *Análisis bibliométrico de tesis de pregrado de estudiantes venezolanos en el área de educación: 1990-1999* . Obtenido de revista iberoamericana de educación:  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/623jimenez.pdf>
- Master, V., Samper, P., & Frias, D. (2004). Personalidad y contexto familiar como factores predictores de la disposición prosocial y antisocial de los adolescentes. *Revista latinoamericana de psicología*, 36(3), 445-457.
- Osma, R. D. (s.f.). *Tipos de indicadores bibliométricos departamento de biblioteconomía y documentación. universidad de granada* (España):  
[http://www.ugr.es/~rruizb/cognosfera/sala\\_de\\_estudio/ciencimetrica\\_redes\\_conocimiento/tipos\\_indicadores\\_bibliometricos.htm](http://www.ugr.es/~rruizb/cognosfera/sala_de_estudio/ciencimetrica_redes_conocimiento/tipos_indicadores_bibliometricos.htm)
- Rubio, M. C. (s.f.). *Bibliometría y ciencias sociales*.  
<http://clio.rediris.es/clionet/articulos/bibliometria.htm>

## REFERENCIA COMPLEMENTARIA

- Álvarez López, L. F. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación. ClimaLaboral, Artículo 04.
- González, A. (2010). Tomar consciencia del salario emocional mejora la productividadde las organizaciones. Rh Magazine, 14-15.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World PublishingCompany.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Navas, M. J. (2001). Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica. Madrid:UNED.
- Temples, I. (2009). Salario emocional. El comercio.pe.