

**Motivaciones laborales, clasificación y su importancia para crear un ambiente laboral favorable.**



**AUTOR**

**ALIX XIOMARA TARAZONA BERMON**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**ECONOMISTA.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**PROGRAMA RELACIONES INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ, 4 NOVIEMBRE 2019**

**Motivaciones laborales, clasificación y su importancia para crear un ambiente laboral favorable.**

**Facultad de Ciencias Económicas.**

**Programa de Economía.**

**Diplomado en Alta Gerencia.**

**Presentado por: Alix Xiomara Tarazona Bermón, 2101617.**

**Presentado a: Francisco David Ortega Almonacid.**

**Noviembre 4, 2019.**

**Resumen**

Las organizaciones están conformadas de personas las cuales permiten el desarrollo de labores empresariales, que deben ejecutarse de la mejor manera para el éxito de esta, lo anterior deriva en que las personas que conforman dicha organización deben estar emocionalmente estables y tener un clima laboral apropiado que permita incrementar la eficiencia laboral. De allí parte la gran responsabilidad de los directivos de las organizaciones de brindar las herramientas necesarias para generar un clima laboral apropiado, esto se puede lograr por medio de motivaciones laborales. En este ensayo de revisión bibliográfica expondremos la importancia de que estas motivaciones existan y su impacto en el crecimiento económico de las compañías empresariales.

**Palabras Clave:** motivación laboral, desempeño, productividad, desarrollo, eficiencia, eficacia.

**Clasificación JEL:** J81, J82, J83, M54.

## **Introducción**

Los directivos de cualquier organización tienen por objeto mejorar el rendimiento y la eficiencia de las labores empresariales, lo cual permite lograr objetivos enfocados al reconocimiento empresarial, aumento de utilidades o ganancias finales. El uso del capital humano es un tema que se ha abordado desde los primeros estudios del trabajo y la composición capitalista. El concepto de capital humano son las capacidades productivas de los seres humanos como generadores de riqueza en una economía.

Desde los años sesenta Theodor Schultz y Gary Becker premios de economía empezaron a utilizar este concepto enfocado a la teoría del capital, donde hay un stock que tiene un valor como fuente de flujos presentes y futuros de producción y renta, y, por otro lado, el capital humano es el stock de conocimiento y destreza productiva que posee cada persona, que también forma parte del primero. Adam Smith en "la Riqueza de las naciones" había hecho referencia a la relación entre capital humano y crecimiento. Decía que la mejora en la cualificación de los trabajadores es la fuente fundamental del progreso económico y del bienestar. Alfred Marshall en sus "Principios de economía" también insistía en que el capital más valioso de todos es el que se invierte en los seres humanos. (Dehesa, 1993)

Los procesos laborales están fundamentados en las necesidades o motivos de los trabajadores, por esta razón es fundamental tomar como punto de partida la realidad concreta del trabajador, es decir su estado físico, económico, social, político y cultural. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos, debido a que sólo mediante éstos es posible la efectividad del resto de recursos existentes. Es por ello que se consideran el activo

intangibles más preciados dentro de una organización. La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación. (Peña, 2015)

### **Concepto de motivación**

Toda actividad realizada por el ser humano en determinado momento tiene una finalidad, es decir, lo conduce a un objetivo, hacia alguna meta. Consciente o inconscientemente el hombre experimenta muchas necesidades que se convierten en motivos. Por lo tanto, las necesidades constituyen la principal fuerza motivadora y todo individuo experimenta el deseo de satisfacerlas. El ser humano tiende en primer término a satisfacer sus necesidades básicas como son: alimentación, salud, sueño y vestido; al haber satisfecho éstas, sentir nuevas necesidades cuya satisfacción le proporciona seguridad (familia, vivienda, nivel económico), afiliación (identificación y aceptación en un grupo), autoestima (logro personal, prestigio, confianza en sí mismo), autorrealización (logro personal, prestigio, confianza en sí mismo). (González, 2002)

Si retomamos los principios de motivación González (2002) nos explica como estos tienen sus orígenes en el pensamiento de los filósofos griegos, quienes consideraban que la principal fuerza motivadora del ser humano eran los instintos y las necesidades.

“En 1908 William McDougall y Sigmund Freud hicieron una interpretación de estos conceptos y propusieron que el ser humano se comporta de ciertas maneras originadas por deseos, impulsos o instintos internos. Sin embargo, a partir de 1920, surgieron controversias respecto a este

concepto, introduciéndose otros como reflejo y hábito los cuales, por no ser de naturaleza motivacional, pronto fueron sustituidos por el concepto de necesidad.” (González, 2002, p. 12)

La motivación es una atracción hacia un objeto, que supone una acción por parte del sujeto que permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas hace parte de un paso previo al aprendizaje y es el impulsor del mismo. La falta de motivación dificulta el logro de los objetivos. Por consiguiente, está invita al individuo a que actúe y se comporte de una determinada manera, para esto se deben combinar procesos intelectuales, fisiológicos psicológicos que inciden en una situación, con cuánta fuerza se realiza y en qué dirección. (Romero y Jaramillo, 2010)

Las fuentes de motivación se refieren al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active. Podemos decir que existen fuentes internas (historia personal, variables psicológicas) y fuentes ambientales o externas (estímulos que desde fuera del individuo ejercen influencia sobre este). Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo. la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce o no está presente, o se presenta de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca ninguna conducta motivada. (Romero y Jaramillo, 2010)

## **Relación entre motivación y trabajo**

### ***Ciclo motivacional***



**Fuente:** Peña (2015)

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez esté satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior. (Sum, 2015)

Aquí se muestra el ciclo motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5). La figura representa el modelo básico de la motivación, punto de partida para la comprensión del presente trabajo especializado en el ámbito laboral.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró,1990). Se han desarrollado un gran

número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009)

### **Factores que favorecen la motivación laboral**

Las motivaciones suelen ser diferentes e internas para cada individuo, la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecen la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores externos y factores internos a la empresa. Éstos últimos pueden ser gestionados por la compañía, mientras que los primeros son ajenos a ésta. A continuación, se muestra una tabla que sintetiza a modo de introducción, los factores motivadores que se van a detallar posteriormente. (Peña, 2015)

#### ***Factores motivadores en las organizaciones empresariales.***

##### **EMPRESA**

##### **FACTORES EXTERNOS A LA**

##### **FACTORES INTERNOS**

1. Factores individuales: personalidad 1. Dinero

2. Ciclo vital 2. Reconocimiento y elogio 3. Circunstancias personales 3.

Tiempo libre

4. Contexto social y cultural 4. "Piece of cake"

5. Trato de calidad y preferencia de

tareas

6. Promoción y desarrollo profesional

7. Autonomía

8. Formación

9. Acciones outdoor y recreación

laboral

10. Regalos

11. Los modelos organizacionales

**Fuente:** elaboración propia, basado en Peña (2015).

### **Factores externos a la empresa**

Estos son elementos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione sí que influye en la motivación y satisfacción del empleado.

Las influencias externas a la empresa de una persona se ven reflejadas en algunas de sus



actitudes, código de valores o metas. Los factores externos más relevantes a tener en cuenta por la empresa son los factores individuales (la personalidad), los ciclos vitales, las circunstancias personales y el contexto cultural, explicados a continuación (Sánchez, 2008).

La personalidad es el factor que más influye en la motivación ya que esta es propia de cada individuo y va adherida a él en el momento en que ingresa a la organización, ésta solo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa durante el proceso de selección, este es el momento cuando se puede desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

El ciclo vital de los trabajadores es de gran importancia pues es la actitud que estos presentan hacia las labores dadas, no representan lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral, la percepción del factor dinero, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida. Es necesario y fundamental conocer en qué etapa se encuentran los empleados para saber qué incentivos correctos ofrecer y que estos surtan efecto.

Sánchez (2008) expone el ciclo vital en relación al trabajo dividida en seis etapas: a)

Dependencia familiar (20- 27 años): Esta etapa suele estar caracterizada por la compatibilidad con los estudios y el acceso a los primeros trabajos remunerados. Dos de las características principales, en rasgos generales, que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar la motivación de estos empleados son la alta rotación y el bajo compromiso con la empresa. La dependencia familiar se ha alargado sustancialmente en los últimos 20 años.

b) Inicio de un proyecto de vida (25-30 años): Este momento del ciclo vital se distingue por el acceso a la primera vivienda y el aumento de la valoración del dinero. En esta etapa se valoran profundamente factores como la formación, las posibilidades de la carrera

profesional y el tiempo libre.

- c) Crecimiento (30-40 años): El inicio de un proyecto de vida anterior se ha convertido en una realidad. Es el momento en el que el factor dinero mayor capacidad de influencia tiene en la motivación laboral.
- d) Consolidación (40-50 años): En esta etapa influyen fuertemente factores como la estabilidad, el ego, la responsabilidad y seguridad.
- e) Madurez (50-60 años): En esta etapa el trabajo se realiza por varias razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. En este momento comienza a valorarse la idea de la prejubilación y la jubilación.
- f) Retiro (55-65 años): En este momento del ciclo vital el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal.

Las circunstancias individuales se componen de hechos personales no controlables por parte de la empresa. Lo más interesante de estas circunstancias personales por parte de la organización es el modo de gestionarlas, pasando siempre por un trato individualizado. Hay gran variedad de circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, siendo las más comunes los temas relacionados con la salud, propia o familiares. (Peña, 2015)

El entorno social y cultural en el que se mueven los individuos fuera de su trabajo es de gran importancia en relación a su motivación y a la forma de ver el trabajo. Los aspectos culturales de diferentes países en función de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo demuestra que en países como EEUU poseen una cultura orientada al individualismo que se ve reflejada en la actitud de los trabajadores. Por consiguiente, estas personas tienden en rasgos generales a ser altamente competitivos y poco fieles a su empresa. Pero en lugares como Japón poseen una

actitud más colectivista, esto les da pie a que los empleados tengan mayores niveles de fidelidad y compañerismo (Hofstede, 1984). Por consiguiente, las políticas corporativas deben tener presentes estos aspectos que varían dependiendo del país, ya que se tienen una poderosa influencia en la motivación laboral de los trabajadores.

### **Factores internos en la empresa**

Estos factores modifican la motivación y la voluntad de los trabajadores a partir de once maneras de recompensar diferentes modelos de conducta, estos son eficaces para aumentar la motivación dependiendo de la persona, el puesto de trabajo y la situación.

- 1. Dinero:** El factor dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, seguridad, prestigio y según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivante para los empleados, pero algunos teóricos discuten la real utilidad del dinero como incentivo. El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo fijo; la cultura y el entorno social mide a través de la nómina a la hora de pedir un préstamo, en temas legales, hipotecas o becas, entre otros. Es por ello, que un buen incentivo, muy utilizado por las empresas, es incorporar una parte del salario variable en la nómina del trabajador. (Peña, 2015)

La gestión de los salarios por parte de la organización debe ser equitativa ya que suele acarrear muchos problemas indirectos e internos. En las empresas es polémico la falta de equidad en los salarios al mismo nivel o departamentos. Esto es una fuente muy potente de desmotivación para los empleados. Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o línea de negocio, se reservan esta potente

herramienta para temas concretos o para fijar comisiones en base a la obtención de unos objetivos o resultados. Existe una relación inversamente proporcional del estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación (Acosta, 2011).

## **2. El reconocimiento y el elogio:**

Los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El coste económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario. (Peña, 2015)

El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. Al igual que ejerce de fuerza motivadora un reconocimiento de parte de un superior, también tiene influencia cuando viene de parte de los compañeros o subordinados. El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

Algunas de las maneras actuales más comunes de reconocer a un trabajador son las siguientes: Realizar una llamada exclusivamente para elogiar aquellas actitudes que se han realizado con éxito. Entrega de diplomas, placas o escritos firmados por la totalidad del equipo por la obtención de objetivos relevantes para la organización. Obtener un espacio en el boletín de la empresa Desde el punto de vista directivo, ceder la firma del proyecto al trabajador merecedor del éxito de dicho trabajo. Elogio público. Elogio privado. Una atención por parte de la cúpula o alta dirección de la empresa. Participación de una campaña de marketing o utilización de la imagen del trabajador a destacar como rostro de la empresa. (Peña, 2015)

- 3. Tiempo:** El tiempo se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores. Cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre. El tiempo se puede premiar a través de reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres. (Peña, 2015)
- 4. “A piece of cake”:** Sánchez (2008) se refiere a este término al factor motivacional a través de la entrega de acciones de la empresa. De allí ellos participan directamente de los resultados se comportan como responsables de los resultados. Los propietarios que además son empleados trabajan de manera ardua para obtener una alta productividad y buenos resultados. Para un sector importante de la plantilla, poseer una parte de las acciones y beneficiarse de manera directa de los resultados de la compañía supone un incentivo. Recompensar a los trabajadores con participaciones, sean acciones o en base a los resultados, no exime de que tenga lugar una mala gestión. Pero una buena implantación de este factor como incentivo, puede servir como impulsor para la creación de un ambiente positivo de la empresa y de una mejora de la productividad.
- 5. Promociones y desarrollo profesional:** Las organizaciones pierden habitualmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra empresa en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más posibilidades de promoción. Los trabajadores más valiosos de una compañía son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es

una excelente herramienta la promoción interna. (Peña, 2015)

Existen momentos donde no es posible una promoción vertical debido a que no existen puestos vacantes para ascender a todos los que están en condición de evolucionar. Otra posibilidad para aumentar la motivación de los empleados cuando la empresa se encuentra en esta situación es premiar con nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, a través de las cuales la persona en cuestión sea capaz de desarrollarse profesionalmente; conocer nuevos campos y asumir un desafío con un fuerte carácter motivante para la persona. Un ejemplo de esta última práctica, puede ser un movimiento paralelo o lateral a un puesto donde el individuo pueda adquirir aptitudes y nuevas habilidades interesantes en su desarrollo y crecimiento laboral. (Peña, 2015)

**6. Trato de calidad y elección de tareas:** la segunda razón por la que los empleados deciden irse a otra empresa o se sienten desmotivados es la mala calidad de la relación con el superior directo. Éste es uno de los factores más valorados por los profesionales de todo el mundo. Es por ello que una manera de evitar la desmotivación y estimularlos es dedicar tiempo a la mejora y al cuidado de la relación jefe-trabajador. Esta mejora se puede realizar a través del aumento del tiempo de dedicación al colaborador destacado, de que el propio jefe resuelva sus dudas, mostrar apoyo, mostrarse interesado por el estado personal y laboral del colaborador, establecer sesiones de coaching o despachos periódicos para hablar de temas diversos. En suma, para mejorar la relación se debe ser exquisito en el trato y hacerle sentir que es un miembro de la plantilla valioso e importante. La atención personalizada es un inesperado incentivo y una muestra de valoración hacia los mejores. (Peña, 2015)

7. **Autonomía:** La libertad se trata de un factor motivante muy eficaz para empleados jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Esta recompensa lleva consigo una alta delegación, lo que repercute en eficacia para la empresa. Para utilizar de manera correcta este incentivo se debe permitir que el individuo haga las tareas a su modo, siempre que esté dentro de la normativa establecida por la empresa. (Peña, 2015)
8. **Formación:** Las empresas hoy día, tratan de fidelizarlos y aumentar su rendimiento a través de recompensas como formación continua, proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades y oportunidades para continuar desarrollándose laboralmente. La satisfacción laboral y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos son dos de los factores motivadores más relevantes. (Peña, 2015)
9. **Acciones outdoor y recreación laboral:** Las horas en la oficina, la rutina, las tareas que necesitan un esfuerzo añadido o la sobrecarga mental en el trabajo son actividades que pueden llevar a la desmotivación. Es necesario hacer uso de la recreación y las actividades outdoor para aumentar la motivación de los empleados. Estas actividades que incitan al disfrute del ocio y tiempo libre suelen generar satisfacción y placer a la plantilla, además de lograr un equilibrio en la vida laboral y la vida personal. (Peña, 2015)

El reto actual de las compañías en cuanto a factores de motivación se basa en incentivar y desarrollar actividades o programas ligados a la empresa para que sus trabajadores mejoren su calidad de vida a través de acciones estimulantes en lo físico, psíquico, cultural, deportivo o artístico. Se está transformando en una exigencia moral y ética para los directivos de la empresa la existencia e inclusión de esta recreación laboral. Las actuales ideas acerca de salud laboral, socialización de los entornos de trabajo y

responsabilidad social corporativa guardan relación con los principios que enuncian los postulados del trabajo decente. (Peña, 2015)

Las sedes de Google fomentan la recreación laboral a través de su diseño y adecuación de los interiores que permiten a los trabajadores disfrutar de campos de fútbol, mesas de ping-pong, masajistas, hamacas, toboganes, espacios ecológicos o comida gratis, entre otros.

Este tipo de programa y de gestión de la recreación hacen de Google la empresa con el mayor talento del mundo y empleados motivados con su cometido. (Peña, 2015) **10. Regalos:**

El éxito de la influencia de la motivación de este factor no está relacionado con el coste económico, sino con el acierto del tiempo y el lugar. la empresa Deóleo realizaron una campaña a principios de 2014 en relación a este epígrafe. La compañía utilizó regalos como recompensa a aquellos que llegasen en el horario establecido para fomentar la puntualidad y luchar contra el absentismo laboral. Los trabajadores puntuales durante un mes y medio tendrán derecho a participar en un sorteo para ganar un viaje. Los retrasos disminuyeron sustancialmente y las bajas disminuyeron un 45%. Esto demuestra que los regalos tienen capacidad de modificar la conducta de los empleados y aumentar la motivación por realizar determinadas tareas. (Peña, 2015)

Algunos de los regalos más utilizados por las empresas actuales son cenas, viajes, entradas para un acontecimiento deportivo importante, entradas para un musical o flores, entre otros. Con un coste económico menor respecto al valor real que en un momento determinado una persona está realizando a la empresa, se puede dar una recompensa muy motivada al trabajador destacado. En este factor motivador juega un papel relevante la ocasionalidad y la sorpresa. (Peña, 2015)



**11. Los modelos organizacionales:** Para que éstos se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración (Urcola, 2011). Los modelos organizativos influyen en la búsqueda de la motivación de los empleados de manera positiva o negativa. Stephen Covey señala en su conocido libro “The 7 habits of highly effective people” (1999) que existen organizaciones empresariales actúan como factor motivador (liberadoras) y otras como factor desmotivador (tóxicas). Las organizaciones tóxicas son el conjunto de empresas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables sin valor añadido. El principal factor motivador de estas empresas es la ausencia de castigos. En cuanto a los trabajadores de este tipo de organizaciones, su única motivación es trabajar para cubrir las necesidades primarias o de primer orden.

Las consecuencias de las organizaciones tóxicas no desembocan únicamente en la desmotivación de su plantilla, sino que se caracterizan por tener una mala calidad de servicio al cliente, los resultados a largo plazo son negativos, existe absentismo laboral, los trabajadores no se comprometen con la empresa y existen situaciones que aumentan el estrés de los empleados (Covey, 1999).

Existen organizaciones liberadoras que fomentan la motivación e inspiración de los trabajadores. Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración. Además, tratan de rentabilizar todo el talento a través de programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Se caracterizan por tener proyectos empresariales motivadores y estimulantes para los individuos (Covey, 1999).

## **Conclusiones**

Según el artículo publicado por la revista El Espectador (2014) titulado “Empleados felices, empresas más productivas” muestra que perder empleados talentosos es nefasto para cualquier compañía, no importa su tamaño. Se calcula que la renuncia de un buen trabajador disminuye los ingresos cerca de un 4% y puede llegar a impactar hasta en un 40% las ganancias. Por ello, proteger el talento humano se ha convertido en un aspecto tan relevante para los empresarios.

La eficacia, eficiencia y productividad de los trabajadores es crucial para la obtención de los objetivos propuestos, por lo que es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.

Dirigir a la empresa hacia el éxito es un factor competitivo en el entorno global actual, la motivación laboral en los empleados invita a tener óptimos resultados hacia el éxito, la capacidad de gestión de motivación laboral corresponde a los directivos y se trata de uno de los principales desafíos. Una organización empresarial requiere una red con formación y dosis de motivación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados.

La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados. En conclusión, la motivación es necesaria para afrontar el proceso de modernización del entorno competitivo actual.

### **Bibliografía**

1. Acosta, J. (2011). *100 errores En La Dirección De Personas*. Madrid: Esic Editorial.
2. Covey, S. (1999). *The 7 Habits Of Highly Effective People*. London: Simon & Schuster.
3. Dehesa, G. (1993). *Capital Humano Y Crecimiento Económico*.

4. *Elespectador.Com.* (2014). *Empleados Felices, Empresas Más Productivas* | *Elespectador.Com.* [Online] Available At:  
<https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>.
5. García Sanz, V. (2012). *La Motivación Laboral Estudio Descriptivo De Algunas Variables.* [Online] Uvadoc.Uva.Es. Available At:  
[https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/tfg\\_b.60.pdf;jsessionid=40bb825b88e6d2c397d15d60eac8eb85?sequence=1](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/tfg_b.60.pdf;jsessionid=40bb825b88e6d2c397d15d60eac8eb85?sequence=1).
6. Gonzalez Esquivel, D. (2002). *Motivación Laboral.* [Online] Eprints.Uanl.Mx. Available At:  
<http://eprints.uanl.mx/1061/1/1020149014.pdf>.
7. Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. And Lara Hadi, P. (2008). *Motivación Y Satisfacción De Los Trabajadores Y Su Influencia En La Creación De Valor Económico En La Empresa.* [Online] Scielo.Br. Available At:  
<http://www.scielo.br/pdf/rap/V42n6/09.pdf>.
8. Naranjo, P. (2009). *Motivación: Perspectivas Teóricas Y Algunas Consideraciones De Su Importancia En El Ámbito Educativo.*
9. Peiró, J. (1990). *Psicología De La Organización.* 5th Ed. España.
10. Peña Estrada, C. (2015). *La Motivación Laboral Como Herramienta De Gestión En Las Organizaciones Empresariales.* [Online] Repositorio.Comillas.Edu.
11. Peña Rivas, H. And Villón Perero, S. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental En El Éxito Organizacional.* [Online] Repositorio.Uchile.Cl. Available At:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isallowed=Y>.
12. Romero Sánchez, H. And Jaramillo Solorio, R. (2010). *Clima Organizacional Su Relacion Con El Factor Humano.* [Online] CeprocaDep. Available At:  
[http://dgrh.salud.gob.mx/formatos/manual%20del%20participante%20clima%20organizacion%20\(1\).pdf](http://dgrh.salud.gob.mx/formatos/manual%20del%20participante%20clima%20organizacion%20(1).pdf).
13. Sánchez, C. (2008). *Motivación, Satisfacción Y Vinculación. ¿Es Gestionable La Voluntad De Las Personas En El Trabajo?* Acción Psicológica, Pp.9-28.
14. Sum Mazariegos, M. (2015). *Motivación Y Desempeño Laboral.* Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
15. Urcola, J. (2011). *La Motivación Empieza En Uno Mismo.* 3rd Ed. Esic.