

FACTORES MOTIVANTES EN CARGOS DE ALTA GERENCIA Y CARGOS INFERIORES A NIVEL ORGANIZACIONAL

MOTIVING FACTORS IN HIGH MANAGEMENT CHARGES AND LOWER CHARGES TO ORGANIZATIONAL LEVEL

Jessica M. Vera Herrera y Angie M. Rojas Silva

Estudiantes de pregrado, facultad de psicología y ciencias humanas Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja, Santander.



RESUMEN

En la estructura organizacional la motivación ejerce una función sustancial para cada uno de sus miembros, en la medida que se encuentra relacionada con las necesidades individuales y la satisfacción personal producto de un sinnúmero de factores relacionados con las relaciones interpersonales, el ambiente laboral, las características del puesto de trabajo y su posición jerárquica en la organización. Por ello, el objetivo del presente artículo es establecer las características de las investigaciones acerca de la motivación laboral en cargos de alta gerencia y cargos inferiores a estos, en los últimos doce años. La exploración realizada se hizo teniendo en cuenta población Latinoamericana, en el periodo comprendido del 2007 al 2019. Bajo la metodología de revisión bibliográfica se analizan un total de 50 investigaciones, entre las cuales se encuentran artículos, tesis de grado, y documentos electrónicos. La información analizada, se clasificó conforme a los diversos cargos existentes en las organizaciones, describiendo las similitudes y diferencias encontradas según la jerarquía y el sexo del personal. De acuerdo con los resultados del análisis enfocado en los factores motivantes en cargos de alta gerencia y cargos inferiores, se puede decir, que la motivación en el personal organizacional independientemente de su posición jerárquica; no depende explícitamente de las características del trabajo en sí mismo, si no de las expectativas, vivencias, experiencias y del crecimiento personal que le proporcione el entorno laboral a cada miembro para la consecución de sus objetivos, metas y fines, que se destacan por ser únicas en cada persona.

Palabras claves: Factores motivantes, Cargos de alta gerencia, Cargos inferiores, Organización, Latinoamérica.

ABSTRACT

In the organizational structure, motivation exercises a substantial function for each of its members, insofar as it is related to individual needs and personal satisfaction as a result of countless factors related to interpersonal relationships, work environment, characteristics. Of the job and its hierarchical position in the organization. For this reason, the objective of this article is to establish the characteristics of the investigations about work motivation in senior management positions and positions below these, in the last twelve years. The exploration was carried out taking into account the Latin American population, in the period from 2007 to 2019. Under the literature review methodology, a total of 50 investigations are analyzed, among which are articles, thesis, and electronic documents. The information analysed was classified according to the various positions existing in the organizations, describing the similarities and differences found according to the hierarchy and gender of the staff. According to the results of the analysis focused on motivating factors in senior management and lower positions, it can be said, that motivation in organizational staff regardless of their hierarchical position; it does not explicitly depend on the characteristics of the work itself, but on the expectations, experiences, experiences and personal growth provided by the working environment for each member to achieve its objectives, goals and purposes, which stand out for being unique in each person.

***Key words:** Motivating factors, Senior management positions, Lower charges, Organization, Latin America.*

INTRODUCCION

La motivación es un componente que permite compilar de forma integral la energía, el esfuerzo, la voluntad y la conducta del personal perteneciente a cualquier estructura organizacional. Aplicada en el ámbito empresarial permite que el personal en los distintos niveles jerárquicos se esfuerce por alcanzar una práctica profesional eficiente y satisfactoria en su entorno laboral, además les otorga sentimientos de estimación hacia su labor, permitiéndoles disfrutar de su experiencia laboral.

La realización de esta revisión documental pretende reconocer cuales factores motivacionales extrínsecos o intrínsecos existen en los distintos niveles jerárquicos de la organización, es decir, si existe similitud o diferencia según el cargo ocupado en la organización.

Para efectos de la revisión documental, se define como pregunta problema: ¿Existe una diferencia en los factores motivacionales entre personal con cargos gerenciales y personal con cargos inferiores?

Para dar respuesta a esta pregunta se planteó como objetivo general: Analizar las diferencia en factores motivacionales, entre cargos de alta gerencia y cargos inferiores a estos, a través de una revisión documental; se presentan como objetivos específicos: identificar las investigaciones con respecto a los factores motivacionales en los diferentes niveles jerárquicos a nivel organizacional y describir las similitudes y diferencias encontradas en las investigaciones con respecto a estos.

Para adentrarnos en el tema de la motivación, es necesario empezar por definir la motivación humana, para ello nos basamos en el concepto aportado por los autores Peiró y Prieto (1996), quienes indican que “la motivación humana ha sido caracterizada como un proceso psicológico relacionado con el impulso, amplitud, dirección y persistencia de la conducta”. Por ello, se encuentra relacionada con las acciones o comportamientos adoptados por el ser humano en los distintos ámbitos o actividades en los cuales se encuentra inmerso en su cotidianidad, es

decir ámbitos sociales; dentro de estos ámbitos se encuentra el sector organizacional o empresarial, donde cada sujeto perteneciente a la estructura organizacional, representa un conjunto de acciones únicas que requieren constituir un engranaje con las particularidades de los demás miembros de la organización, independientemente de sus cargos a nivel jerárquico. Por esta razón los profesionales pertenecientes al sector de recursos humanos se interesan en estudiar y prestar cuidadosa atención a la gama de conductas de cada integrante y de la organización en su totalidad.

Sumado a ello, se distinguen tres elementos de la motivación: 1) desde el interior de la persona, es decir la existencia de un deseo o necesidad; 2) desde el exterior, refiere la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad y 3) elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción (Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2000; citado en Gómez y Pinzón, 2012, p.12).

Por su parte, la motivación según Roussel (2000; citado en López, 2005) “es característica del ser humano que lo dispone y contribuye a aportar compromiso a la labor desempeñada; es un proceso que facilita, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos en común” (p.48).

En concordancia con lo anterior, abordaremos el concepto de motivación laboral, el origen de dicho concepto se encuentra situado en el año 1700, específicamente en Europa, en los talleres de artesanía tradicional y su transformación en sectores fabricantes; adquiriendo maquinaria industrial y agrícola que requería ser operada por personal humano; en este punto inician las agrupaciones en centros de trabajo de sujetos con distintos intereses, necesidades, formas de pensar, de vida, metas y objetivos.

En relación con ello, en el siglo XX se originaron las primeras teorías que estudiaban y analizaban la motivación en el contexto laboral, por ende; se comenzaron a establecer estudios relacionando la motivación con el rendimiento, la satisfacción, la productividad y las relaciones interpersonales del capital humano en el sector empresarial. Además, las estructuras

organizacionales y empresariales determinaron adentrarse en el análisis del talento humano, sus expectativas, deseos, necesidades e intereses, con el objetivo de potencializar el área motivacional de cada uno de los miembros de la estructura organizacional.

Por ello, Robbins (2004) afirma que “dentro del contexto laboral, la motivación puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p.155). Es decir, cada miembro presenta intereses individuales de distinta naturaleza que los impulsa a la consecución de alcances institucionales.

Por su parte, Newstrom (2007) considera la motivación del trabajo “es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija el curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p.107). En este sentido lo deseado por cada una de las organizaciones es que cada conducta sea orientada hacia la consecución de fines y objetivos organizacionales. Por ello, es sumamente importante conocer y comprender que cada trabajador de la estructura organizacional representa un conjunto de conductas condicionadas por sus necesidades internas, externas e individuales.

Por otra parte, García Sanz (2012) define la motivación laboral como aquello que “impulsa al individuo a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta, será la fuerza que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos” (p.5). Por ende, se podrán satisfacer las necesidades, objetivos, metas y fines tanto a nivel personal como organizacional.

Posteriormente, la búsqueda de motivos en el ámbito organizacional impulsa el surgimiento del concepto de motivación empresarial fundamentado en la implementación de acciones para conseguir resultados satisfactorios a nivel individual y colectivo. A través de tres componentes, motivo- acción- resultado que interactúan entre sí generando un engranaje, en primer lugar, el motivo hace referencia a aquello que impulsa o moviliza el segundo componente que es la acción o el conjunto de comportamientos dirigidos a alcanzar el tercer componente que es el resultado, meta u objetivo.

Es importante recalcar que el estímulo al tener un papel básico en ambientes organizacionales posibilita entender y analizar el motivo por el cual los funcionarios en distintos niveles jerárquicos persisten o desisten en la ejecución de algunas labores. Según Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens y Vansteenkiste (2009; citado en Castillo Dávila, 2014) el nivel de desempeño y la intensidad con la cual se realiza el trabajo designado va a depender de determinadas condiciones; también de la voluntad que se tenga hacia la actividad y algunas diferencias individuales (p.8).

Por todo lo anterior, es importante tener en cuenta de que manera influyen los estímulos en el interior de la entidad, por esto Adair (1992; citado en Berbesi, 2009) considera “importante la motivación en la organización, puesto que todo el proceso de selección y desarrollo del personal tiene como finalidad primordial obtener los recursos humanos más capacitados y con mayor potencialidad, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la organización” (p.73).

Ahora, no basta con que exista cuantitativa y cualitativamente el cuerpo laboral, es preciso el establecimiento de términos que sean de provecho y utilidad para guiar a los empleados hacia la finalidad que no solo favorezcan a la institución, sino que también pueda ser provechoso mediante la satisfacción de las necesidades de sus funcionarios.

El desconocimiento de las causas motivantes del entorno que incitan o fuerzan al funcionario en su labor y las circunstancias motivantes intrínsecas, tales como sus necesidades y propósitos, afectan al individuo que labora dentro de la organización, esto puede dar oportunidad a la administración de la compañía para crear los incentivos precisos para suministrar el interés estable en el funcionario por la labor que realiza. Con forme a lo anterior Poth (2002; citado en Reyes, 2011), opina que “la motivación es importante puesto que de alguna manera canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano y aquellos que llegan a descubrir su potencial, habrán encontrado una inagotable fuente de energía productiva” (p.17).

Teorías de motivación

Dentro de las principales teorías de la motivación de contenido se pueden mencionar las de Herzberg en 1959, Maslow en 1943 y McClelland en 1961.

Maslow (1943; citado en Cardenas, 2018) señaló que:

Las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, estatus y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades humanas están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y solo cuando éstas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior (p.14).

El ser humano lleva las necesidades a cabo de la siguiente manera, primero, las necesidades fundamentales, que vienen siendo las orgánicas y de estabilidad, y luego las necesidades suplementarias, como lo social, el amor propio y el desarrollo personal. Un aspecto valioso en la teoría de Maslow es que cuando se cubren algunas de estas necesidades, dejan de actuar como motivadores (Robbins y Coulter, 2005). Esto supone que para incentivar a los funcionarios en la ejecución de sus compromisos es indispensable acceder a saciar sus necesidades insatisfechas.

Herzberg en 1959 propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». El foco de esta teoría consiste en que, los individuos están al margen de dos factores: La satisfacción, que es la consecuencia de los factores de motivación, siendo estos los que cooperan a acrecentar la satisfacción de la persona. Y la insatisfacción, que es la consecuencia de los factores de higiene, si estos escasean o son inapropiados, producen la insatisfacción (Pérez, 2015).

Conforme al estudio de Herzberg cuando los factores higiénicos son impecables previene el descontento de los funcionarios, y cuando los factores higiénicos son deplorables provocan malestar. Los factores intrínsecos corresponden con el objeto de la ocupación (la tarea en sí misma,

el compromiso y la satisfacción, etc.) y los factores extrínsecos disponen de la vida laboral (trato con el administrador, el sueldo y el trato con los colegas, etc.).

Según los postulados teóricos expuestos en la teoría de los dos factores, los efectos generados por el componente higiénico ejercen doble efecto en el personal organizacional, si son óptimos propician la satisfacción del componente humano, por el contrario, cuando son deplorables generan insatisfacción. Además, es importante mencionar las áreas extrínseca e intrínseca, ambos componentes se encuentran íntimamente relacionados con el área laboral, sin embargo, el factor externo, se relaciona directamente con el campo laboral, las relaciones interpersonales, la remuneración económica, entre otros, y el factor interno se relaciona con el contenido de la labor o trabajo en sí mismo.

Para McClelland (1961) toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva.

McClelland (1961; citado en Amoros, 2007) señala que:

Existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. La necesidad de logro se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares; la necesidad de poder se refiere al deseo de tener impacto o de influir; y la necesidad de afiliación se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales cercanas con los integrantes de la organización (párr. 3, 4 y 5).

Por último, nos centraremos en el fundamento de la motivación para los funcionarios y/o empleados. A nivel global se hallan dos modelos de motivación laboral, las cuales tal vez intervienen en la calidad de la productividad del funcionario: La motivación intrínseca y la extrínseca.

Motivación Intrínseca: Se inclina por cumplir las necesidades de la persona en función de las peculiaridades del tema y realización de la propia ocupación, lo que quiere decir que el acto es un término en sí mismo y no aspira a una remuneración o retribución exterior al acto.

Motivación Extrínseca: Se inclina por cumplir las necesidades de la persona desde la realidad de factores externos, manifestando como relación algún componente motivacional como las recompensas económicas o las peculiaridades del convenio laboral.

Las fuentes de la motivación aluden a la causa de los incentivos que hacen que una persona se ponga en funcionamiento. En razón a las fuentes internas, incluyendo la herencia, la biografía y las variables psicológicas, el entorno, es semejante a los distintos incentivos que, desde fuera de la persona, influyen sobre este. Debido a esto, el estudio de las fuentes de la motivación incluye los factores extrínsecos e intrínsecos, porque la acción recíproca entre sí y con el entorno, permiten el funcionamiento y gestión del proceder motivador de los diferentes integrantes que hacen parte de la empresa.

La manifestación humana común más relevante para los seres humanos y la comunidad es la motivación, ya que influye como factor para conseguir diversas finalidades y obtener así sus frutos; siendo ésta trascendental en todas las áreas de la vida. En la esfera organizacional se debe examinar como un componente básico en la administración de personal por lo que se necesita conocerlo, analizarlo e investigarlo, así la organización estará en calidad de moldear una cultura organizacional sólida y confiable.

Con el propósito de ayudar al logro de metas y satisfacer necesidades, tanto a nivel personal como organizacional, hoy en día en las organizaciones y empresas la mayoría de los individuos ofrecen una parte considerable de su tiempo a proporcionar sus destrezas y conocimientos.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La revisión sistemática, Astudillo, Arias, Claros y Manterola (2013) la definen como: “artículo de «síntesis de la evidencia disponible», en el que se realiza una revisión de aspectos

cuantitativos y cualitativos de estudios primarios, con el objetivo de resumir la información existente respecto de un tema en particular” (párr. 1,2 y 3).

Cronin, P (2008) señala que la revisión sistemática narrativa:

Puede cubrir una amplia gama de temas con diversos niveles de exhaustividad. Esta categoría de revisiones es tan amplia que es difícil identificar un gran número de características comunes. Sin embargo, la característica común en la revisión narrativa es que se revisa la literatura publicada, y ello implica que los materiales incluidos poseen cierto grado de permanencia. Ocasionalmente este proceso puede haber sido realizado por pares (dos autores de forma independiente realizan la revisión, y después ponen en común sus conclusiones, realizando un proceso de contrastación), aunque no siempre es una condición imprescindible (p. 16).

Variable de la investigación

Factores motivantes en cargos de alta gerencia y cargos inferiores. Es decir que aspectos motivan al personal de las organizaciones según el nivel jerarquico que ocupan en la estructura empresarial.

Muestra documental

Modalidad de investigación documental permitiendo el estudio y análisis de la literatura científica con respecto a la motivación laboral entre cargos de alta gerencia y cargos inferiores en la población latinoamericana.

Fuentes de información

Para la realización de la revisión documental las fuentes de información utilizadas en la investigación son generales, primarias y secundarias. Para ello, se utilizaron revistas indexadas y bases de datos electrónicas como: Redalyc, Proquest, Dialnet y Scielo.

También se obtuvieron investigaciones de las siguientes bases de datos: Repositorio Universidad Simón Bolívar, repositorio de la Universidad Estatal a distancia de Costa Rica, repositorio institucional de la Universidad de Guayaquil, repositorio académico digital Universidad autónoma de Nuevo León , repositorio Universidad de la Sabana, repositorio digital Universidad de las Américas y fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Tiempo

La presente investigación se realizó con investigaciones con respecto a la motivación laboral en jefes y subalternos realizadas en el periodo de 2007 al 2019 en latinoamerica. Realizando un procesamiento analítico-sintético de la información encontrada.

Muestra

- Investigaciones sobre la motivación laboral en cargos de alta gerencia y cargos inferiores entre 2007 y 2019 en latinoamerica (Tesis, artículos científicos y documentos electronicos de la temática).

Matriz Bibliográfica

Se utilizó la siguiente matriz de recolección documental

- Fuentes primarias Tesis
- Fuentes secundarias Artículos – Documentos electronicos

Matriz de análisis de información

Con base a las investigaciones encontradas de la temática, planteamos cinco variables para indagar y posteriormente realizar la diferenciación y semejanza entre las investigaciones. Estas variables son:

- Origen del Material
- Principales referentes teóricos
- Variable(s) en estudio
- Instrumentos
- Principales resultados de las investigaciones

Procedimiento

1. Realizar la búsqueda de tesis y artículos sobre la motivación laboral en cargos de alta gerencia y cargos inferiores a estos el periodo de tiempo comprendido del 2007 al 2019.

2. Diligenciar la matriz, que es el instrumento de recolección de datos.

3. Establecer las características de las investigaciones acerca de la motivación laboral en cargos de alta gerencia y cargos inferiores a estos en los últimos doce años.

4. Identificar las investigaciones con respecto a los factores motivacionales en los diferentes niveles jerárquicos a nivel organizacional

5. Describir las similitudes y diferencias encontradas en las investigaciones de la temática.

6. Analizar los hallazgos de investigaciones con respecto a las diferencia en factores motivacionales, entre cargos de alta gerencia y cargos inferiores a estos en la población latinoamericana en el periodo comprendido del 2007 al 2019.

RESULTADOS

A continuación, se expone mediante figuras y tablas los resultados obtenidos en la revisión documental, que permiten visualizar la diferenciación y semejanza entre las investigaciones en cada una de las variables que dan respuesta a la pregunta de investigación ¿Existe una diferencia

en los factores motivacionales entre personal con cargos gerenciales y personal con cargos inferiores?

En la figura 1 se presenta el tipo de material empleado para la realización de la presente revisión, el tipo de material hace referencia a la naturaleza de los documentos e investigaciones, es decir si corresponden a tesis, artículos de investigación o documentos electrónicos.

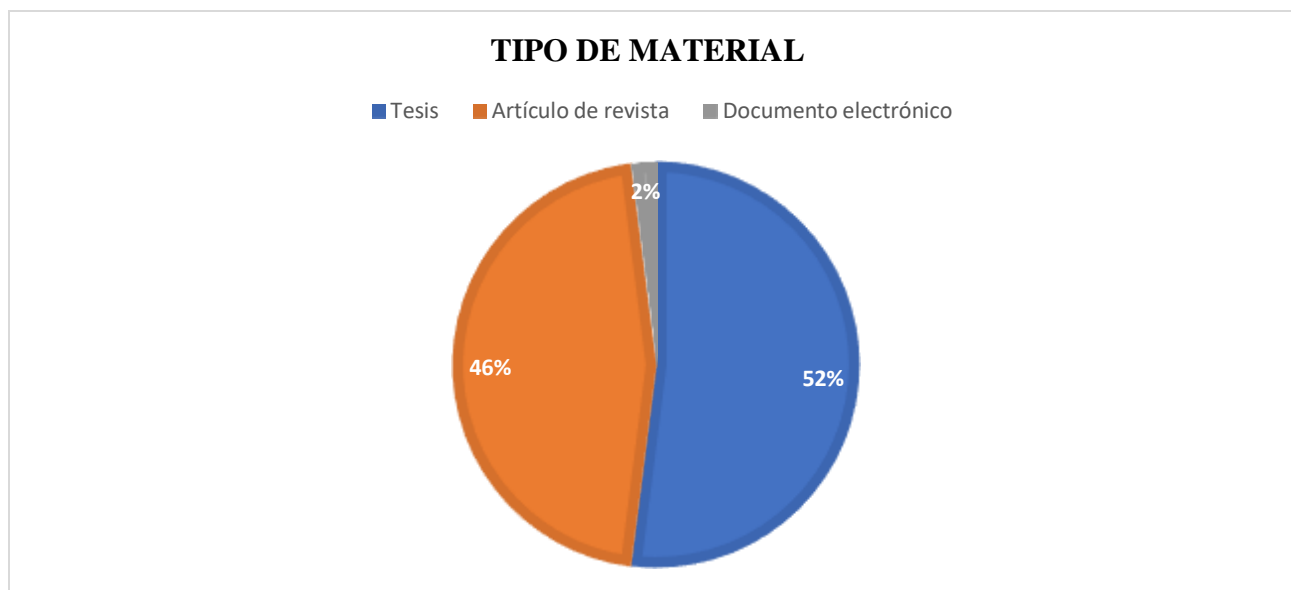


Figura 1. Tipo de material

Para la revisión documental, se obtuvo una muestra de un total de 50 materiales, entre ellos 52% corresponden a tesis publicadas, 46% artículos de revista y 2% a documentos electrónicos.

La figura número 2 corresponde al Origen del Material, es decir a la procedencia a nivel nacional o internacional de las investigaciones revisadas. Además, se especifican las ciudades en las que fueron realizadas las investigaciones revisadas.

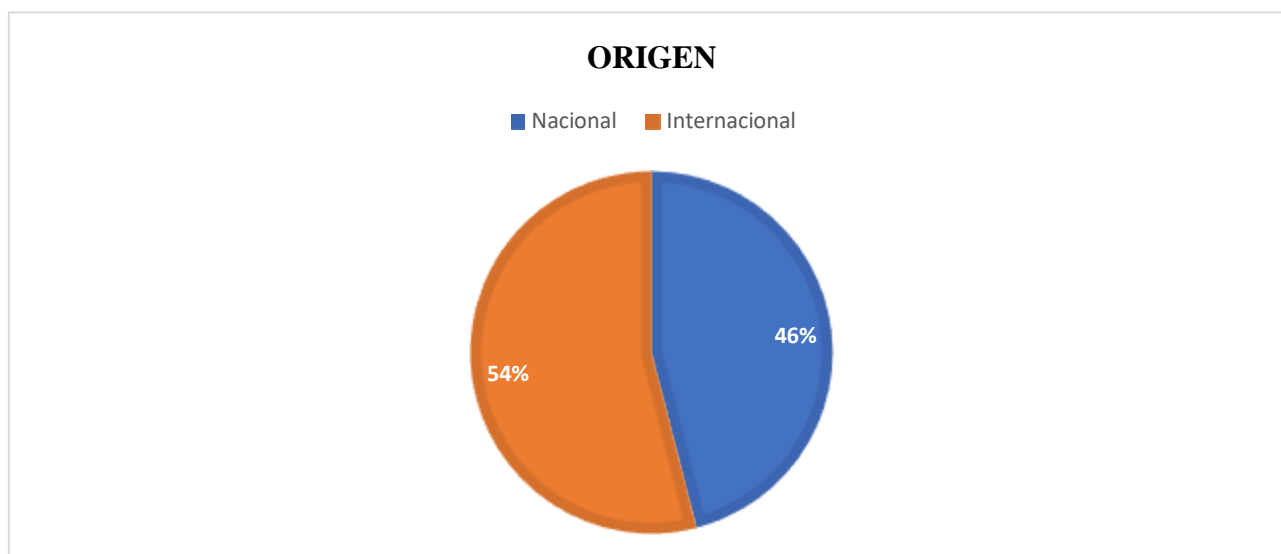


Figura 2. Origen del material

Referente al origen de la muestra documental revisada el 54% corresponden a origen Nacional Colombiano, de investigaciones realizadas en los municipios de Manizales, Medellín, Tunja, Bogotá, Malambo, Pensilvania y Chachagüí, además del 46% de origen internacional a nivel latinoamericano realizadas en Venezuela (Valencia), Panamá, Costa Rica, México (Frontera, San Nicolás de los Garza, Tabasco, Tantoyuca), Ecuador (Guayaquil, Quito), Argentina (provincia de Mendoza), Perú (Lambayeque Chimbote, Juliaca, San Juan de Lurigancho, Chiclayo, Arequipa) y Guatemala.

En la figura número 3, se presentan los años en los cuales fueron publicadas las investigaciones y estudios revisados entre los años 2007 y 2019

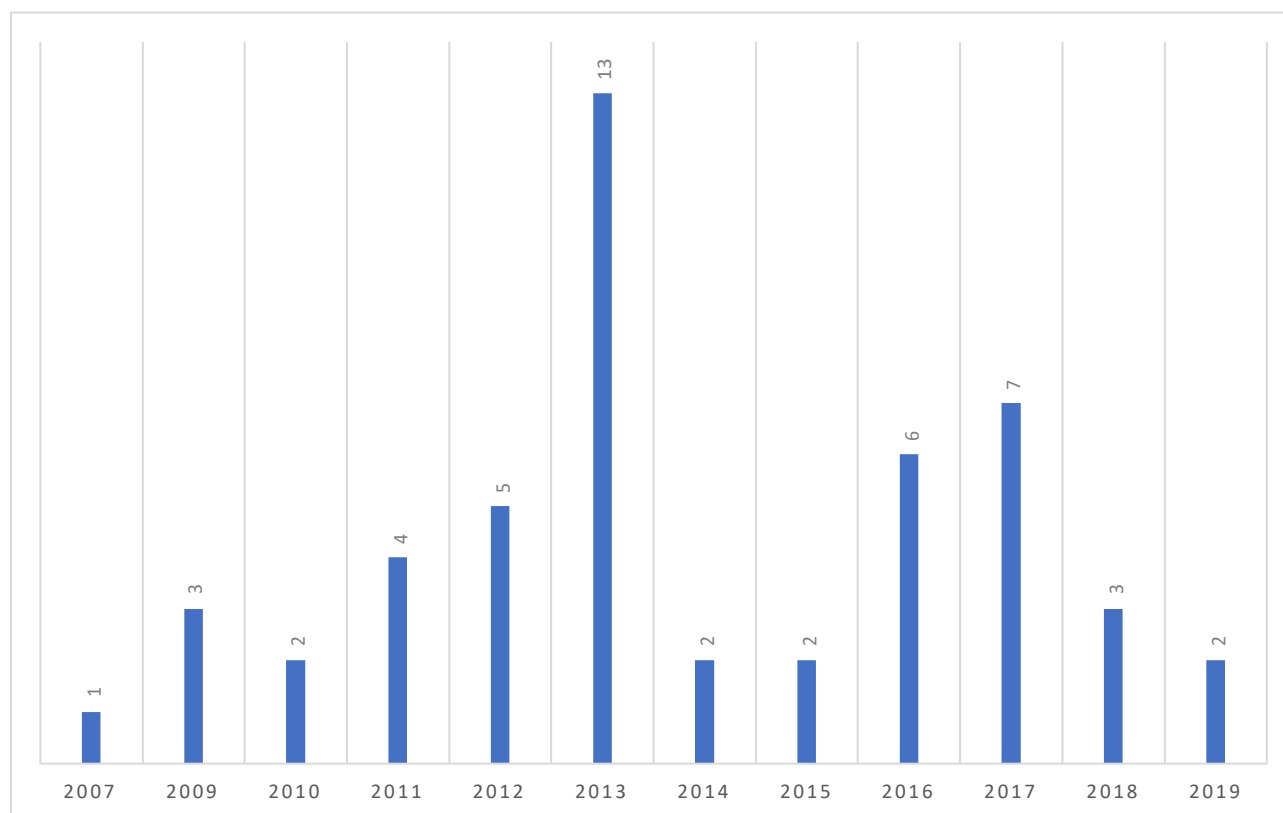


Figura 3. Año de publicación

Respecto a los años en los cuales fueron publicadas las investigaciones, se evidencia que el año en el cual se publicaron más investigaciones seleccionadas para la muestra documental fue en el 2013 con un total de 13, seguido de los años 2017 y 2016 con 7 y 6 investigaciones respectivamente. Por otra parte el año con menor investigaciones seleccionadas fue el 2007 con investigación.

A continuación, en la tabla número 1 se exponen los principales referentes teóricos abordados en los estudios revisados, se presenta de la siguiente manera: principal autor, con su respectiva teoría y el número de veces que se utilizó dicha teoría en las cincuenta investigaciones revisadas, para esto se tuvo en cuenta el marco teórico y referencial de cada investigación.

Herzberg,(1959)	13	Teoría de los dos factores
McClellan, (1989)	9	Teoría de las necesidades
Maslow, (1943)	7	Teoría de las necesidades humanas

Peiró y Prieto, (1996)	3	Clima laboral
Toro Álvarez, (1992)	2	Motivación para el trabajo
García Sanz, (2012)	2	Motivación laboral
Chiavenato, (2009)	3	Gestión del talento humano
R. Bolles, (1973)	1	Teoría de la motivación
C. Leboyer, (2000)	1	Gestión de competencias
J.E Adair, (2009)	1	Liderazgo y motivación
S. Blumen, (2008)	1	Entorno y motivación
A. Furnham, (2000)	1	Motivación y satisfacción en el trabajo
F. Álvarez, (1985)	1	Motivación para el trabajo
Hackman y Oldham, (1976)	1	Diseño del trabajo y motivación
J.P López, (1974)	1	Modelo antropológico de la motivación
S. Agut y V. Carrero, (2007)	1	Motivación laboral: dimensión de autoexpresión del ser
Atkinson, (1957)	1	Motivación de logro
L.Paris y A. Omar, (2008)	1	Predictores de satisfacción laboral

Tabla 1. Principales referentes teóricos

En relación con los principales referentes teóricos abordados en las investigaciones, se evidencian 19 autores que sobresalen como marco conceptual y de referencia en las publicaciones, entre ellos predomina el autor Herzberg (1959) con la teoría de los dos factores en 13 investigaciones, seguido de McClelland (1989) con la teoría de las necesidades en 9 investigaciones y Maslow (1943) con la teoría de las necesidades humanas en 7 investigaciones.

En figura número 4 se presentan las variables de estudio, clasificadas en ocho categorías según las investigaciones revisadas y las variables que empleaban en dichas investigaciones.

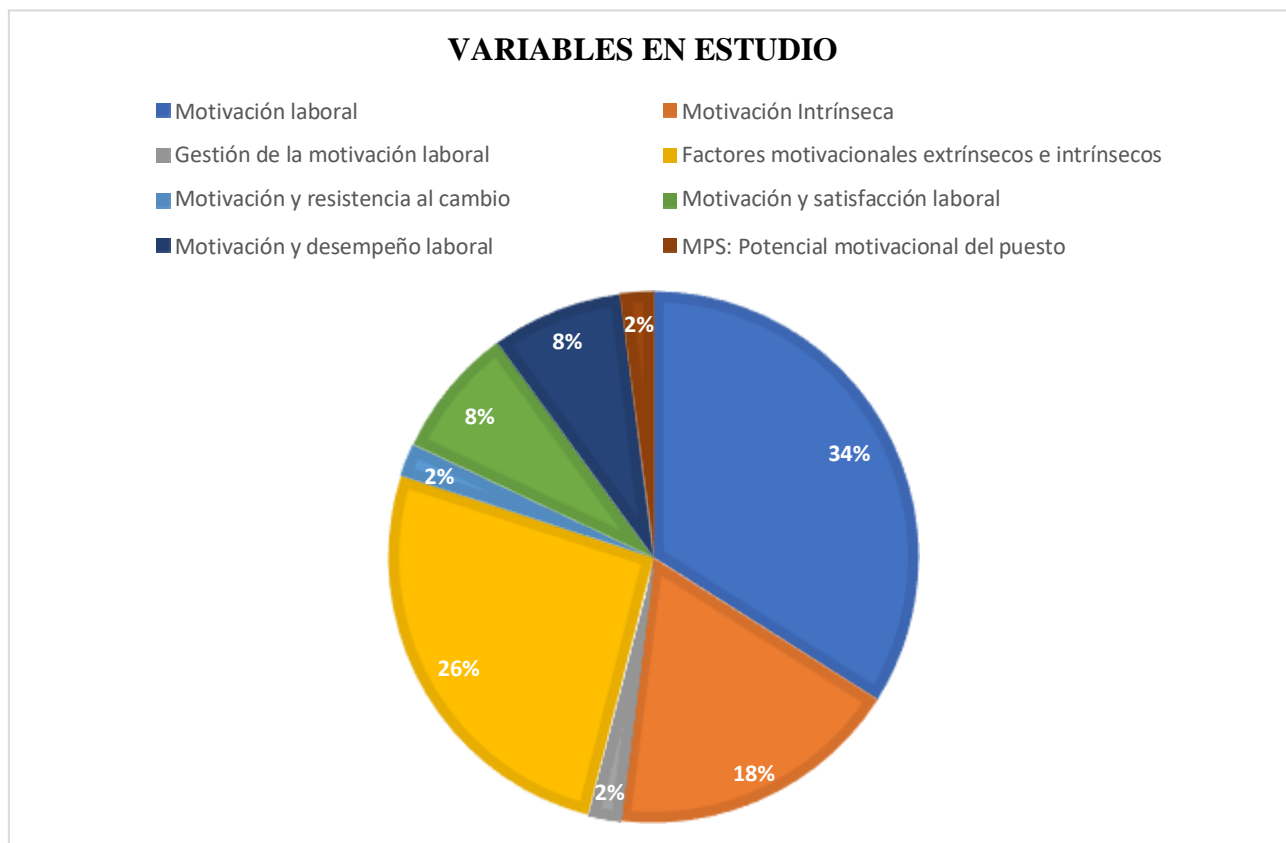


Figura 4. Variable en estudio

Referente a las variables en estudio de las investigaciones, se evidencia que el 34% de las publicaciones abordan la variable de motivación laboral, el 26% los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, seguido del 18% en motivación intrínseca, además del 8% en las variables de motivación y satisfacción laboral - motivación y desempeño laboral. Las variables con menor porcentaje del 2 % cada una son gestión de la motivación laboral, el potencial motivacional del puesto, motivación y resistencia al cambio.

A continuación en la tabla número 2, se presentan los tipos de Instrumentos utilizados en las investigaciones objeto de la revisión y se clasifican en cinco categorías, cuestionarios, encuestas, escalas, entrevistas e inventarios, además se especifica el numero de investigaciones en las cuales fueron empleados dichos instrumentos.

Cuestionarios	25
Encuestas	14
Escalas	6

Entrevistas	3
Inventarios	2

Tabla 2. Tipos de instrumentos

En la categoría, tipos de instrumentos empleados en las investigaciones, se evidencia que el instrumento más utilizado es el cuestionario en 25 estudios, seguido de la encuesta en 14 investigaciones, las escalas en 6; y los instrumento menos utilizados son la entrevista 3 y los inventarios 2.

Además, en la siguiente tabla, número 3, se especifica el nombre de los instrumentos utilizados, con su respectivo autor y la frecuencia con la cual fueron empleados en los estudios revisados.

Instrumento	Autor	Frecuencia
CMT Cuestionario de Motivación para el trabajo	Toro Álvarez, (1992)	10
Cuestionario de elaboración propia	Argumentos teóricos de la teoría bifactorial de Herzberg, (1959)	5
Encuesta de motivación laboral	Teorías de necesidades de Maslow, (1943), de las expectativas de Vroom (1964), de equidad de Adams, (1963), Herzberg, (1959) y McClellan, (1989)	4
Encuesta: escala tipo Likert	Elaboración propia en la investigación	4
Encuesta virtual	Elaboración propia en la investigación	3
Entrevista	Elaboración propia en la investigación	3
Cuestionario auto administrado motivacional	Vázquez Díaz, (2010)	3
Cuestionario Font Roja	Aranaz y Mira, (1988)	2

Job Satisfaction Survey	Spector, (1994)	2
Encuesta de clima laboral	Frassati, (2018)	1
Encuesta estructurada	Elaboración propia en la investigación	1
Encuesta auto aplicada	Murillo, (2008)	1
Cuestionario para conocer las motivaciones	Angura y Arnau, (1995)	1
CVT- Calidad de vida en el trabajo Gohisalo	P. Méndez Hernández, (2017)	1
Escala de clima laboral CL- SPC	S. Palma Carillo, (2004)	1
Cuestionario de las propiedades motivantes del puesto de trabajo	Hackman y Oldham, (1980)	1
Escala de Smidts	Smidts et al. (2001), traducida al castellano por Hernández García, (2008)	1
Escalas basadas en la teoría bifactorial	Herzberg, (1959)	1
Escala de motivación	Elaboración propia en la investigación	1
Escala de comportamientos de ciudadanía organizacional (ECCO)	R. Hernández y R. Millán, (2004)	1
Inventario MOCRE e Inventario MOSAL	Romero, García y Salom de Bustamante, (1992)	1
Inventario de factores motivacionales	McClellan, (1989)	1
Escala de gratitud	R. Alarcón, (2014)	1

Tabla 3. Autor y frecuencia de los instrumentos

Según la frecuencia con la que se emplean los instrumentos, el instrumento con mayor uso en las investigaciones es el cuestionario de Motivación para el trabajo en 10 estudios, seguido de los cuestionarios de elaboración propia, basados en los argumentos teóricos de la teoría bifactorial de Herzberg (1959) en 5 investigaciones.

Por otra parte en la figura número 5, se presenta la población objeto de estudio de las investigaciones revisadas, realizando una distinción entre los estudios que realizan diferenciación del sexo del personal y aquellas que no especifican el sexo de la población participante.



Figura 5. Investigaciones que realizan distinción de sexo

En relación con el sexo objeto de estudio, en un 80% de las investigaciones no se especifica el sexo de la población estudiada, es decir en 41 investigaciones; por otra parte solo en el 20% de estas, es decir en 10 investigaciones se realiza una distinción entre hombres y mujeres en la población objeto de estudio.

Adicionalmente, en la tabla número 4 se especifica el nombre de las investigaciones que realizan distinción entre el sexo del personal objeto de estudio; y el número de hombres y mujeres participantes en dichos estudios.

Título de la investigación	Número de hombres	Número de mujeres
Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá	169	216
Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal - mecánica	30	3

Características motivacionales de los gerentes	26	24
Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	585	388
Incentivos motivacionales del personal operativo de celar Ltda. sucursal Manizales	390	130
Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)	56	5
La motivación laboral en los trabajadores de una empresa del rubro industrial en el distrito San Juan de Lurigancho, 2018	21	34
Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES	187	63
Factores motivacionales que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la purificadora de agua pura de la Roca, S.A.	42	3
Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño	103	173
Total	1.609	1.039

Tabla 4. Población objeto de estudio según el sexo

En las 10 investigaciones que realizan distinción entre el sexo en la población objeto de estudio, se evidencia que se aborda una cantidad de 1.609 hombres y 1.039 mujeres en total.

En la siguiente tabla, número 5, se realiza una clasificación según la cantidad del personal objeto de estudio en las investigaciones revisadas, para ello se establecen cinco categorías, la primera menos de cincuenta personas, la segunda entre cincuenta y uno y cien, la tercera entre ciento uno y mil; la cuarta todo el personal de la organización y la quinta categoría corresponde a “no aplica”, es decir no se especifica la cantidad del personal en dichas investigaciones.

			Todo el personal	No aplica
	-50	51-100	101-1.000	
	16	14	12	1
				7

Tabla 5. Categorías de la cantidad del personal

En relación con la cantidad del personal organizacional participe en las investigaciones, en 16 estudios se contó con la participación de menos de 50 sujetos, en 14 investigaciones se contó con la participación entre 50 y 100 sujetos, en 12 investigaciones participaron entre 101 y 1001 individuos del personal empresarial, en una investigación participó todo el personal de la organización y en 7 estudios no se especifica la cantidad del personal objeto de estudio.

En la tabla número 6, se realiza una distinción entre los cargos a nivel jerárquico, por lo tanto se establecen dos categorías; cargos de alta gerencia que incluye cargos de jefaturas, direcciones, gerencias y subgerencias en las organizaciones; y cargos inferiores, que hace referencia al resto del personal a nivel organizacional en las cincuenta investigaciones revisadas.

	Título de la investigación	Cargos de alta gerencia	Cargos inferiores
2007	Perez, V. A. F., & Garcia-Buades, E. (2007).	No aplica	296 personas en cargos técnicos, seguridad, limpieza, camareros, comerciantes y docentes
	Brigid, H. S. L. (2009). Revisión documental	No aplica	No aplica
2009	Escalante Díaz, S., González Castellar, C., & Alvear Tristancho, O. A. (2009).	No aplica	56 asesores del área comercial y ventas

	Rubiano, M. G., Navarro, P. G., & Londoño, O. P. (2009)	No aplica	61 personal con cargos de analistas químicos, ayudantes de represa, de mantenimiento, técnicos en el área de mantenimiento y auxiliares de laboratorio
2010	Kristal Valdes, M. (2010)	No aplica	31 licenciados y técnicos
	Molina, A. Y., & Aguilera Muñoz, G. N. (2010).	No aplica	12 representantes de ventas
2011	Echeverri, D. R. C. (2011).	No aplica	89 docentes de odontología
	Faillace, L., Muñoz, D., & Atia, V. C. (2011).	No aplica	Operadores del área producción
	Gutiérrez Iriart, O. R. (2011).	3 jefes	15 mandos medios 27 administrativos
	Lince, E. M., Santos, H. B., Galván, F. S., & Rivero, L. C. (2011).	No aplica	7 docentes
2012	Ancona Alcocer, M. D. C., Camacho Gómez, M. D. S., & García Muñoz Aparicio, C. (2012).	No aplica	52 administrativos.
	Barnett Armebianchi, R., Bernuy Salazar, S., Cárdenas Serna, K., & Loza Carrillo, T. (2012).	No aplica	168 funcionarios del área de mercadeo

	Belén, G., & Marín, G. (2012)	No aplica	60 operarios del área de producción
	Castillo, K., & Arturo, I. (2012).	No aplica	13 colaboradores del área de ventas
	Rodríguez, L. (2012).	No aplica	23 analistas, 2 asistentes gerenciales, 7 asistentes administrativos.
	Arce Villarreal, B., & Sánchez Solano, G. (2013).	No aplica	Empleados administrativos
	Barón Rodríguez, J. K. (2013).	No aplica	54 enfermeras
	Díaz Díaz, M., Peña Cárdenas, M. C., González, S., & Elizabeth, I. O. (2013).	No aplica	33 administrativos y operativos
2013	García Sotomayor, C. R. (2013).	No aplica	20 asistentes del servicio al cliente
	Gaytán, O. (2013).	No aplica	3 administrativos 14 área de producción 2 seguridad 19 área de ventas 3 bodega 4 transporte y taller
	Leal Gómez, L. E. (2013).	No aplica	28 personal del área forestal

Manrique Reyes, B. E. (2013).	No aplica	130 personal operativo
Navarro Egas, P. A. (2013).	No aplica	15 personal administrativo
Olvera Zapata, Y. M. (2013).	1 gerente de comercio 1 directora 2 jefes en ventas 1 jefe en cobranzas	4 supervisores 5 asistentes 24 vendedores
Ortiz Delgadillo, K. S. (2013).	No aplica	1 administrativo 1 coordinador 1 secretaria 3 área de limpieza 6 maestros auxiliares 7 maestros titulares 16 terapeutas
Ospina, E. B. (2013).	No aplica	66 personal del área de salud
Ramírez Mejía, A. C., Ortiz Echavarría, N. J., & Correa Garcés, S. P. (2013).	No aplica	40 empleados
Zambrano, M. M. O. (2013).	1 gerente	1 tesorera 1 secretaria 1 asesor jurídico 1 ingeniero

			3 operadores de planta 6 operadores de redes
2014	Dávila, N. F. C. (2014).	27 personal en cargo elevado, subgerentes o jefes	42 en cargo medio, ejecutivos y asesores 31 en cargo bajo, asistentes.
	Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014)	No aplica	385 personal de empresas textiles, manufactureras, textiles, educativas y de seguridad
2015	Hernández, C. G., Ávila, E. O., Nistal, M. T. F., Verduzco, R. O. F., & Miranda, M. M. C. (2015).	30 directivos	220 técnicos, operativos y administrativos
	Peralta, V., & Ruth, N. (2015).	No aplica	3 empresas industriales del sector pesquero: colaboradores del área de producción.
2016	Antillano, A., Gutiérrez, M., & Piña, J. (2016).	No aplica	1 supervisor 1 coordinador 18 operarios
	Collazos, A. Á. (2016).	No aplica	61 empleados de carrera del sector público de la administración estatal

	Champi, C. F. M., Gallegos, W. L. A., & Cano, S. A. C. (2016).	15 jefaturas y gerentes	37 asesores de ventas y promotores de servicios
	Bedoya, M., & de Bustamante, C. S. (2016).	50 gerentes de agencias bancarias	No aplica
	Salvatierra Mite, W. D. (2016).	No aplica	234 colaboradores 39 para Telefónica-Movistar y 195 para Claro
	Suescún-Carrero, S., Sarmiento, G., Álvarez, L., & Lugo, M. (2016).	No aplica	91 trabajadores del área asistencial, administrativa y servicios generales
2017	Acosta Piñeros, C. (2017).	No aplica	119 personal Millennials con cargos operativos
	Benavides Paz, O. H. (2017)	No aplica	276 egresados administradores de Empresas
	Gómez, O., Alfonso, P., & Yicela, A. (2017).	No aplica	22 empleados de la cooperativa
	Lopera, L. M. H., Osorio, P. A. N., Flórez, L. M. B., & López, L. M. H. (2017).	No aplica	400 empleados con cargos operativos y administrativos
	Meñeca Guerrero, I., Cazallo-Antúnez, A. M., Sanz del Vecchio, D. A., Bascón Jiménez, M., Simanca de la Rosa, J., &	No aplica	102 docentes y administrativos

	Palacio del Toro, B. E. (2017).		
	Samanez, M., Stephani, H., & Placencia Medina, M. D. (2017).	136 directores de distintas áreas	No aplica
	Vaca, M. (2017).	No aplica	Servidores públicos
2018	Burga Vásquez, G., & Wiese Eslava, S. J. (2018)	5 jefes	12 personal administrativo
	Carcasi Parisaca, O. (2018).	No aplica	43 enfermeros y 47 técnicos de enfermería
	Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J., & Rozo Sánchez, A. C. (2018).	6 directivos	10 administrativos 27 asistenciales 7 médicos 2 servicios generales
	Araúz, A., González, M., Díaz, M., & Vásquez, Y. (2019)	No aplica	41 encargados y ayudantes generales.
2019	Matalinares Pardo, L. M. (2019).	No aplica	51 obreros y 4 administrativos

Tabla 6. Cargos a nivel jerárquico

En relación con el nivel jerárquico se realiza una clasificación en dos categorías, cargos de alta gerencia que incluye personal perteneciente a las áreas de jefaturas, gerencias, subgerencias y directivos de las 50 investigaciones; y la categoría cargos inferiores que incluye las demás áreas a nivel organizacional, tales como administrativos, asistenciales, auxiliares, encargados, ayudantes, técnicos, operativos, coordinadores y demás personal participante en las investigaciones.

De 50 investigaciones revisadas, en 10 investigaciones se categorizaron cargos de alta gerencia, en 46 cargos inferiores y 1 estudio corresponde a revisión documental.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del análisis enfocado en los factores motivacionales en cargos de alta gerencia y cargos inferiores, se puede concluir, que la motivación en el personal organizacional independientemente de su posición jerárquica; no depende explícitamente de las características del trabajo en sí mismo, si no de las expectativas, vivencias, experiencias y del crecimiento personal que le proporcione el entorno laboral a cada miembro para la consecución de sus objetivos, metas y fines, que se destacan por ser únicos en cada individuo de la organización.

Además de esto, se debe tener en cuenta que dependiendo de la labor que desempeñe el empleado/trabajador, sea en zona rural/urbana del servicio público/privado, existen notables diferencias con respecto a cuáles podrían ser sus motivaciones/expectativas en el área laboral.

Enfocándonos en los cargos inferiores, existen diferencias en las distintas profesiones:

Por una parte, los docentes del área pública, establecen como principal agente motivacional los incentivos de tipo económico, seguidos por la estabilidad económica que estos proporcionan; teniendo en cuenta la jerarquía de necesidades, la necesidad de seguridad y protección hace referencia a la seguridad que vivencia la persona con respecto a sus recursos y lo que estos proporcionan (casa, dinero, automóvil, etc.). Por el contrario, se evidencia que los docentes pertenecientes al área privada vivencian como factores motivacionales la autorrealización y la afiliación, puesto que se encuentran satisfechos con el factor de remuneración económica. Por ende, se puede establecer que la motivación en los docentes independientemente de su área de desempeño privada o pública se encuentra orientada por factores inherentes a las dimensiones del ser y el hacer, que les permiten desempeñar las funciones y operaciones laborales.

Por otra parte, referente al personal perteneciente al área operativa del sector bancario al igual que operarios de planta, se evidencian como principales factores motivacionales a nivel intrínseco el reconocimiento y el poder; a nivel extrínseco el salario, la remuneración y la promoción, esto sugiere que dichos funcionarios pueden ser motivados por aspectos como bonos, conmemoraciones, reconocimientos a la excelencia, la calidad o logros obtenidos en el ámbito laboral, para este personal contar con el reconocimiento público y/o monetario representa un valor que propicia la motivación.

En el área del sector salud, los enfermeros, médicos, auxiliares de enfermería y residentes encuentran su factor motivacional extrínseco en el área de seguridad laboral, considerando que en su rol profesional y laboral se encuentran más expuestos a riesgos ocupacionales.

Por otra parte, el personal que se desempeña en el área de servicio al cliente y en el área de ventas, se encuentra motivado por los planes de carrera que la organización les pueda ofrecer, puesto que sus principales deseos en el entorno laboral son desarrollarse a nivel personal-profesional, obtener ascensos y mayores beneficios sociales y económicos.

En relación con los servidores públicos de distintas empresas a nivel Nacional e Internacional, su fuente primordial de motivación se relaciona con el factor de logro, principalmente en lo relacionado con el alcance de sus objetivos profesionales, que impulsen su rendimiento en el entorno laboral. Además, el reconocimiento social o público por parte de sus superiores es otra fuente de motivación y el factor menos motivante son la consolidación de relaciones interpersonales con miembros de la organización.

Otro punto relevante en el análisis de los aspectos motivacionales en los cargos inferiores es el componente extrínseco, dicho componente requiere de supervisión, puesto que la retroalimentación y el liderazgo ejercido por dichos supervisores se verá efectuado en la labor que desempeñaran los empleados/trabajadores, permitiéndoles un desarrollo eficaz en su labor.

En relación con los cargos de alta gerencia como jefes, directivos o gerentes, según la teoría de las necesidades Mc Clelland (1989) y los resultados de las investigaciones, las necesidades dominante en estos cargos organizacionales, son el poder y el logro, puesto que su motivación radica en factores relacionados con el respeto que obtienen por los demás miembros de la organización, a la vez que logran influenciar, controlar y dirigir la estructura organizacional. Este tipo de motivación impulsa la competitividad, el liderazgo, la orientación al logro y al crecimiento personal. Por otra parte, el factor menos motivante en estos cargos es la afiliación y el establecimiento de relaciones interpersonales con miembros de la organización.

Con respecto con las fuentes de motivación en hombres y mujeres según su cargo a nivel organizacional se evidencian diferencias significativas, por una parte las mujeres en cargos inferiores a la gerencia refieren dar mayor grado de importancia a factores tales como la afiliación, intimidad, apoyo social, es decir subvariables relacionadas con la motivación intrínseca, estos factores reflejan la importancia del establecimiento de relaciones de tipo afectivo positiva con los demás miembros de la organización. Este mismo grupo poblacional se siente menos motivado a la hora de trabajar factores extrínsecos, específicamente relacionados con la necesidad de poder, es decir ejercer control sobre situaciones y personal organizacional. Por el contrario, en los hombres pertenecientes a cargos inferiores a la gerencia, se evidencia mayor grado de motivación, en fuentes relacionadas con incentivos, economicos, de reconocimiento y de promoción a nivel organizacional.

Sin embargo, se evidencian similitudes entre hombre y mujeres pertenecientes a cargos inferiores a la gerencia, ya que en ambos sexos prima el deseo por alcanzar su realización personal e integrar sus metas a nivel familiar, relacional, formativo o profesional con el ámbito organizacional.

Otro de los principales factores motivacionales extrínsecos que incide positivamente en la motivación de los empleados de cargos inferiores es la supervisión. Este componente de supervisión se encuentra íntimamente relacionado con la motivación, la autoeficacia y el buen desempeño laboral de este personal, puesto que la comunicación ejercida por el encargado del proceso es un factor esencial que determina la motivación en los subalternos; se debe tener en

cuenta, que el papel de dichos líderes o supervisores, demanda habilidades específicas, tales como comunicación asertiva, seguridad, confianza, estilos de liderazgo y dirección participativo, generando un ambiente propicio para la motivación y el desarrollo personal-profesional de los trabajadores.

REFLEXIONES FINALES Y/O PROPUESTAS

En la estructura organizacional la motivación ejerce una función sustancial para cada uno de sus miembros, en la medida que se encuentra relacionada con las necesidades individuales y la satisfacción personal producto de un sinnúmero de factores relacionados con el ambiente o clima laboral, las relaciones interpersonales, las características del trabajo y la posición jerárquica en la organización.

En relación con el cargo y su relación con los factores motivacionales, es importante propiciar investigaciones a nivel nacional que apunten a identificar la motivación en los distintos niveles jerárquicos en la organización. Además de establecer diferencias o similitudes en los distintos rangos ocupacionales, en las diferentes zonas (rural o urbana) o razón social de las empresas. De igual manera, otro factor objeto de investigación a propiciar serían los factores motivacionales presentes en el personal de distinto o mismo sexo que laboran en cargos de igual jerarquía.

Igualmente involucrar al sector gerencial como objeto de investigación. Puesto, que se concibe la idea de que este sector debe promover la motivación en las otras áreas de la organización, dejando a un lado sus aspectos motivacionales o estudiándolos e investigándolos en menor proporción.

Por medio de estas investigaciones, se podrían establecer planes que promuevan la motivación organizacional según los factores identificados, de manera integral, abarcando toda la estructura organizacional, desde gerencias, jefaturas, directivas, hasta cargos auxiliares, operativos o servicios generales.

REFERENCIAS

- Acosta Piñeros, C. (2017). *Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia* (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/30987>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía. Recuperado de https://www.academia.edu/10362382/Comportamiento_Organizacional_En_Busca_del_Desarrollo_de_Ventajas_Competitivas
- Ancona Alcocer, M. D. C., Camacho Gómez, M. D. S., & García Muñoz Aparicio, C. (2012). Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional administración & finanzas*, 5(4), 121-134. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1956139>
- Antillano, A., Gutiérrez, M., & Piña, J. (2016). La motivación como factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector servicios ubicada en Valencia estado Carabobo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/4276>
- Araúz, A., González, M., Díaz, M., & Vásquez, Y. (2019). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicada al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Gente Clave*, 3(1), 16-29. Recuperado de <http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/43>
- Arce Villarreal, B., & Sánchez Solano, G. (2013). Investigación sobre aspectos motivacionales en la organización COBAL. Recuperado de <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/801>

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, Margarita. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15333870004>
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. y Jarpa, M. (2000). Motivación y Satisfacción Laboral. *Revista virtual Apsique*. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-NivelDeSatisfaccionLaboralDeLosEgresadosEnLaCarrer-4688589.pdf>
- Astudillo, Arias, Claros, & Manterola. (marzo de 2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>
- Barnett Armebianchi, R., Bernuy Salazar, S., Cárdenas Serna, K., & Loza Carrillo, T. (2012). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4596>
- Barón Rodríguez, J. K. (2013). Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo, Minsa 2012. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/427>
- Bedoya, M., & de Bustamante, C. S. (2016). Características motivacionales de los gerentes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12(2), 79-90. Recuperado de <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/2>
- Belén, G., & Marín, G. (2012). *Condiciones laborales y su desarrollo motivacional en operarios de la empresa la Universal sa–Guayaquil 2011*. (Bachelor's thesis, universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6384>

- Benavides Paz, O. H. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-86932017000100002&script=sci_abstract&tlng=pt
- Berbesi, J. (20 de septiembre de 2019). Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anauco. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de slideshare: <https://es.slideshare.net/pastoralacsiacsi/plan-motivacional-174100204>.
- Brigid, H. S. L. (2009). Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral.
- Burga, G., & Wiese, S. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque. Tesis de Licenciatura. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1108>
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de comunicación y salud*, 3(1), 35-49. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4504994>
- Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5431>
- Castillo, K., & Arturo, I. (2012). *Estudio de la influencia de la motivación como factor de desempeño en el área de ventas en la empresa DESPACIFIC SA de la ciudad de Guayaquil, 2012* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10426>
- Carcasi Parisaca, O. (2018). Motivación Intrínseca, extrínseca Asociado al nivel de Satisfacción Laboral del Personal asistencial de la Redess Lampa 2017. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1744>

- Cárdenas, K. T. (2018). Programa organizacional para el fomento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa ParqueSoft – Meta. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/6668>.
- Champi, C. F. M., Gallegos, W. L. A., & Cano, S. A. C. (2016). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de Arequipa. *Revista de Psicología*, 6(1), 67-90. Recuperado de <http://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/39>
- Collazos, A. Á. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*, (45), 127-143. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969126>
- Cronin, P (2008). Realización de una revisión de la literatura: un enfoque paso a paso. *Revista británica de enfermería*, 17 (1), 38-43. Recuperado de <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Díaz Díaz, M., Peña Cárdenas, M. C., González, S., & Elizabeth, I. O. (2013). Clima Organizacional: Factores De Satisfacción Laboral En Una Empresa De La Industria Metal-Mecánica. *Revista Global de Negocios*, 1(2), 31-41. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2326721>
- Echeverri, D. R. C. (2011). Acercamiento a la comprensión de los factores motivacionales de los docentes en las instituciones de educación superior1. *Revista Nacional Facultad de Psicología*, 7(13), 9.
- Escalante Díaz, S., González Castellar, C., & Alvear Trisancho, O. A. (2009). *La Motivación como factor significativo en el Desempeño Laboral de los empleados del área comercial y ventas de las Fundaciones que otorgan Microcrédito en la Ciudad de Cartagena*

- (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11227/1413>
- Faillace, L., Muñoz, D., & Atia, V. C. (2011). Factores de motivación de los operarios del área de producción de Baterías Willard en el municipio de Malambo. *Liderazgo Estratégico*, 1(1), 46-59. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3190>
- García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>
- García Sotomayor, C. R. (2013). *Descripción de los factores motivacionales presentes en los empleados de la empresa Solumarketing* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Psicológicas). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10398>
- Gaytán, O. (2013). *Factores motivacionales que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la purificadora de agua pura de la roca, SA* (Doctoral dissertation, Tesis de Grado). Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Gaytan-Olga.pdf>.
- Gómez, O., & Pinzón Alfonso, A. Y. (2017). *Nivel salarial y motivación laboral en un grupo de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Ltda. Financiera Comultrasan*. (Bachelor's thesis, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/1657>
- Hernández, C. G., Ávila, E. O., Nistal, M. T. F., Verduzco, R. O. F., & Miranda, M. M. C. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Cultura Científica y Tecnológica*, 12(57), 22-31. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7137426>

- Herzberg, F. (1959). *Work and the Nature of Man*, Nueva York: Word Publishing. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1966-35012-000>
- Kristal Valdes, M. (2010). Diagnóstico para la implementación de un plan motivacional en comisión nacional forestal. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/20125259.pdf#page=843>
- Leal Gómez, L. E. (2013). Factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a Pro-Oriente SA, ubicados en el aserrio La Miel, Pensilvania 2011. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/handle/6789/1166>
- Lince, E. M., Santos, H. B., Galván, F. S., & Rivero, L. C. (2011). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/index.htm>
- Lopera, L. M. H., Osorio, P. A. N., Flórez, L. M. B., & López, L. M. H. (2018). Factores que determinan la Motivación Laboral en empleados del Sector Público del municipio de Medellín y municipio de La Estrella. *Revista CIES Escolme*, 8(01), 23-42. Recuperado de <http://www.escolme.edu.co/revista/index.php/cies/article/view/109>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer Milenio*, 8(15). Recuperado de <http://revistainvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Manrique Reyes, B. E. (2013). Incentivos motivacionales del personal operativo de CELAR Ltda Sucursal Manizales. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1113>

- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Maslow, A. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matalinares Pardo, L. M. (2019). La motivación laboral en los trabajadores de una empresa del rubro industrial en el distrito San Juan de Lurigancho, 2018. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3872>
- Meñeca Guerrero, I., Cazallo-Antúnez, A. M., Sanz del Vecchio, D. A., Bascón Jiménez, M., Simanca de la Rosa, J., & Palacio del Toro, B. E. (2017). Modelización de los factores de motivación en el puesto de trabajo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1646>
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol 52). Madrid: NARCEA S.A ediciones. Recuperado de <https://narceaediciones.es/es/educacion-hoy-estudios/283-estudio-de-la-motivacion-humana.html>
- Molina, A. Y., & Aguilera Muñoz, G. N. (2010). *Diagnóstico de los factores motivacionales en la fuerza de ventas del canal tradicional de Prebel SA* (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana.). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/6130>
- Navarro Egas, P. A. (2013). *Análisis de los factores motivacionales que afectan la productividad en una constructora de Quito*. (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2013). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/1823>
- Newstrom, J. (2007) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc- Graw Hill, México. Duodécima Edición. Recuperado de http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=57688

- Olaya, J. D., Mercado, M. P. D., & Cepeda, S. B. M. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59-78. Recuperado de <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.7106>
- Olvera, Y. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos*. (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10432>
- Ortiz Delgadillo, K. S. (2013). *Satisfacción laboral y detección de factores motivacionales en empleados en una organización de la sociedad civil* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3634>
- Padilla, A. (s.f.). Administración del Comportamiento Organizacional y Cultural de una Empresa. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de academia https://www.academia.edu/36733202/M_OT_INTEGRA_NTES_GRUPO_5.
- Peralta, V., & Ruth, N. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5994>
- Perez, A. (22 de junio de 2015). La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de ceolevel: <http://www.ceolevel.com/herzberg>.
- Pérez, V. A. F., & García Baudes (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317597001>

- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis S.A.
- Ramírez Mejía, A. C., Ortíz Echavarría, N. J., & Correa Garcés, S. P. (2013). Diseño de una propuesta de bienestar laboral desde el análisis de los factores motivacionales de los empleados de la Sociedad San Vicente de Paúl de Medellín. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10819/2222>
- Reyes, B. E. (junio de 2011). Incentivos motivacionales del personal operativo de CELAR Ltda Sucursal Manizales. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de docplayer: <https://docplayer.es/19892389-Incentivos-motivacionales-del-personal-operativo-de-celar-ltda-sucursal-manizales-beatriz-elena-manrique-reyes-profesor-eduardo-botero-manzur.html>.
- Rivas, J. I. V. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de santos. Recuperado de <https://www.editdiazdesantos.com/libros/velaz-rivas-jose-i-motivos-y-motivacion-en-la-empresa-L03002670101.html?articulo=03002670101>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Santos, F., Oreste, J., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2168>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. San Diego State University. Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF
- Rodríguez, L. (2012). Los factores motivacionales y rendimiento laboral de los empleados de arrendadora financiera empresarial CA Anfico. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/1214>

- Rubiano, M. G., Navarro, P. G., & Londoño, O. P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: perspectivas en psicología*, 5(1), 141-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67916259012>
- Salvatierra Mite, W. D. (2016). *Motivación del talento humano en empresas de telefonía móvil privada del Ecuador* (Master's thesis). Recuperado de <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1618>
- Samanez, M., Stephani, H., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52. Recuperado de <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Suescún-Carrero, S., Sarmiento, G., Álvarez, L., & Lugo, M. (2016). Calidad de vida laboral en trabajadores de una Empresa Social del Estado de Tunja, Colombia. *Rev Med Risaralda*, 14-17. doi: 10.22517/25395203.13631
- Zambrano, M. M. O. (2013). *Necesidades motivacionales de los trabajadores vinculados a la Empresa de Servicios Públicos ESP Empochachagüi del Municipio de Chachagüi* (Doctoral dissertation, Universidad de Nariño).