

**LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN DEL
DESEMPEÑO LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE ESTRATEGIAS
DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. REVISIÓN SISTEMÁTICA**

Informe de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Martha Elena Rodríguez Bello

Código 100313581

Leidy Johanna Gordillo Vásquez

Director del Proyecto

Psicóloga

Héctor Alfredo Ramírez Vaca

Codirector del Proyecto Psicólogo

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá D.C



TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT

Plantamiento del problema 7

Pregunta problema: 12

Objetivo General: 12

Objetivos Específicos: 12

Marco Teórico 13

Introducción al Marco Teórico 13

Teorías de la Motivación Laboral 14

○ **Teoría de la Jerarquía de Necesidades** 14

○ **Teoría de la Expectativa d** 15

○ **Teoría de la Autodeterminación.** 17

○ **Estrategias de Gestión de Talento Humano para la Motivación Laboral** 18

○ **Diseño de trabajos y tareas significativas:** 18

○ **Reconocimiento y recompensas.** 20

○ **Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.** 21

○ **Participación y Empoderamiento de los Empleados:** 22

● **Antecedentes Empíricos** 23

● **Diseño Metodológico** 27

	3
<u>○ Tipo de Investigación</u>	27
<u>○ Metodología</u>	27
<u>○ Variables de búsqueda</u>	28
<u>○ Fase de la investigación</u>	29
■ <u>Definición del Protocolo de Revisión Sistemática:</u>	29
<u>Instrumentos</u>	31
● <u>Resultados</u>	35
● <u>Discusión 41</u>	
<u>○ Tendencias metodológicas</u>	41
<u>○ Investigación Mixta en el Ámbito de Recursos Humanos.</u>	44
<u>○ Hallazgos</u>	52
<u>Insatisfacción laboral causa de la baja motivación</u>	54
<u>Estrategias de gestión de talento humano y desarrollo de la motivación y la productividad</u>	57

Índice de Tablas

<u>Tabla 1 productividad laboral por país</u>	
<u>Tabla 2 Variables de búsqueda</u>	29
<u>Tabla 3</u>	33
<u>Tabla 4 Matriz de datos para rastrear el estado del arte</u>	34
<u>Tabla 5 criterios de Búsqueda</u>	36
<u>Tabla 6 Artículos relacionados</u>	38
<u>Tabla 7 tendencias Metodologicas</u>	42
<u>Tabla 8 Tendencias teóricas</u>	49

Resumen:

La presente investigación sistemática examina la correspondencia entre las estrategias de gestión de talento humano, la motivación laboral, el desempeño laboral y la productividad empresarial siendo estas las categorías que orientan la revisión. El objetivo general es analizar las estrategias que han sido efectivas para potenciar las variables mencionadas. El marco teórico se fundamenta en teorías de motivación y gestión de talento humano. Se emplea una metodología de revisión sistemática, bajo el protocolo PRISMA, para identificar y evaluar estudios empíricos relacionados con las estrategias implementadas en este contexto. Los resultados se establecen a partir de un reconocimiento de las tendencias teóricas, metodológicas y sus hallazgos destacando la exitosa implementación de estrategias de GTH propicias que aumentan el desempeño y por ende la productividad. Desde esta perspectiva se toman en cuenta factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio entre trabajo y vida, y el liderazgo participativo emergen como componentes clave. Sin embargo, se identificarán desafíos, como la adaptación a diferentes contextos empresariales. La revisión subraya la importancia de las estrategias de GTH en el incremento de la motivación laboral, la productividad y el desempeño laboral. Estos hallazgos proporcionan pautas valiosas para organizaciones que buscan optimizar su rendimiento.


Palabras clave: Gestión de talento humano, motivación laboral, productividad, desempeño laboral, estrategias, revisión sistemática.



ABSTRACT

The present research systematically examines the correspondence between human talent management strategies, work motivation, work performance and business productivity, these being the categories that guide the review. The general objective is to analyze the strategies that have been effective in enhancing the aforementioned variables. The theoretical framework is based on theories of motivation and human talent management. A systematic review methodology is used, under the PRISMA protocol, to identify and evaluate empirical studies related to the strategies implemented in this context. The results are established from a recognition of theoretical and methodological trends and their findings highlighting the successful implementation of conducive GTH strategies that increase productivity and performance. From this perspective, factors such as recognition, professional development, work-life balance, and participatory leadership emerge as key components. However, challenges will be identified, such as adaptation to different business contexts. The review highlights the importance of GTH strategies in increasing work motivation, productivity and work performance. These findings provide valuable guidelines for organizations seeking to optimize their performance.

Keywords: HRM, work motivation, business productivity, strategies, systematic review.

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, consisting of a dark blue top section and a lighter blue bottom section.

Planteamiento del problema

Para comprender cómo se puede optimizar el desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de GTH enfocadas a la motivación, es necesario establecer la interrelación entre estos conceptos. El desempeño laboral, es la capacidad de un empleado para realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente.(Yukl, 2012). Por su parte, la productividad es la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos (Huertas & Domínguez, 2008), también se hace necesario reconocer que es un factor que a largo plazo incide en la competitividad (Porter, 2015) y que para autores como Bain (2019) implica la combinación de recursos de manera adecuada. Visto de esta manera el desempeño laboral influye en la productividad. Los empleados que tienen un buen desempeño laboral son más propensos a cumplir con sus metas y objetivos, a trabajar de manera eficiente y a evitar errores esto se traduce en una mayor producción de bienes o servicios, lo que aumenta la productividad de la empresa.

Los autores Frederick Herzberg (1968), Víctor Vroom (1964) y Edwin Locke (1990) han estudiado la relación entre el desempeño laboral y la productividad. Herzberg sostiene que los factores motivacionales, como la responsabilidad, el reconocimiento y el logro, son los que realmente motivan a los empleados a tener un buen desempeño laboral y a ser productivos. Vroom sostiene que la motivación de un empleado se basa en la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un desempeño satisfactorio, conduce que la recompensa deseada será valiosa para el empleado. Locke sostiene que las metas específicas, desafiantes y aceptadas pueden conducir a un mayor desempeño laboral.

En el entorno empresarial contemporáneo, la búsqueda constante de optimizar el desempeño laboral constituye un imperativo para el éxito sostenible de las empresas. En este contexto, la interrelación entre la productividad y los procesos motivacionales en la

organización emerge como una relación crítica, desempeñando un papel vital en el logro de los objetivos empresariales. En este escenario, la gestión de talento humano asume un rol de trascendencia al dirigir sus esfuerzos hacia la formulación de estrategias que no solo estimulan la motivación de los colaboradores, sino que también inciden de manera directa en el aumento de la productividad. No obstante, surge de manera evidente una creciente necesidad de discernir y analizar con profundidad aquellas estrategias que demuestran ser más eficaces en contribuir a esta mejora integral. (Prada, Rueda, & Ocampo, 2020).

La productividad se calcula dividiendo la producción total entre las horas trabajadas. Según datos del Banco Mundial correspondientes al año 2020, la productividad laboral en Colombia se situó en alrededor de 15,877 dólares (Banco Mundial, 2020) estadounidenses por trabajador. Este valor es relativamente bajo en comparación con países más desarrollados, lo que puede indicar áreas donde existe margen para mejoras en la eficiencia.

El Índice de Productividad Total de Factores engloba la eficacia en la utilización de todos los recursos de producción, abarcando tanto el trabajo como el capital. En este sentido, Colombia ha enfrentado desafíos para mejorar su PTF en comparación con otros países no solo en América Latina, sino también a nivel mundial (OECD, 2019) Este indicador refleja la capacidad de la economía para generar más producción utilizando los mismos recursos, y su mejora es esencial para impulsar el crecimiento económico sostenible.

Tabla 1 productividad laboral por país

País	Productividad Laboral (USD por trabajador)	Productividad Total de Factores (PTF)	Índice de Competitividad Global
Colombia	15,877	Desafíos en mejora de la PTF	55/141



México (América Latina)	25,043	Mejoras necesarias en la PTF	53/141
Chile (América Latina)	29,890	Relativamente alta PTF	33/141
Singapur (Asia)	89,688	Alta PTF	1/141
Alemania (Europa)	77,903	Alta PTF	7/141
Suecia (Europa)	73,903	Alta PTF	8/141

Nota: Los valores son aproximados y representativos. Los números de índice de competitividad global son rangos en relación con 141 países según el Índice de Competitividad Global 2021 del Foro Económico Mundial. (Foro Económico Mundial, 2021).

Esta tabla provee una visión general sobre el índice de productividad en diferentes países. Se puede observar cómo los países de Asia y Europa suelen tener una mayor productividad en comparación con América Latina, siendo Singapur, Alemania y Suecia ejemplos destacados. Colombia y otros países latinoamericanos enfrentan desafíos en términos de productividad y competitividad en el panorama global.

En términos generales, Colombia enfrenta desafíos en términos de productividad en comparación con países más desarrollados. En el Índice de Competitividad Global Colombia se ubicó en el puesto 55 de 141 países evaluados. Países más avanzados como Singapur, Alemania y otros de Europa suelen destacarse por sus índices de productividad más altos, que a menudo resultan de inversiones significativas en tecnología, educación y desarrollo de GTH. Es fundamental abordar las barreras que limitan la eficiencia en diversos sectores. Esto incluye la promoción de la innovación tecnológica, la inversión en

educación y capacitación, la mejora de la construcción de un entorno empresarial favorable. Al abordar estos desafíos, Colombia puede aspirar a aumentar su productividad en línea con los estándares (Andrade & Bedoya, 2022).

Por otro lado, la motivación es un factor fundamental para el beneficio y la satisfacción de los empleados en cualquier estructura. Sin embargo, en Colombia, como en otros lugares del mundo, existen desafíos significativos relacionados con la motivación en el entorno laboral. Según un reciente estudio realizado por la consultora Change Américas, aproximadamente el 20% de los empleados en Colombia informan sentirse desmotivados o desalentados en sus trabajos (Change Americas, 2021). Esto plantea una preocupación importante, ya que la motivación es un componente crucial para el desempeño laboral de los empleados.

La investigación también revela que alrededor del 60% de los empleados en Colombia se sienten ocupados en sus roles y les gusta su trabajo, pero no ejecutan sus tareas con la misma pasión y compromiso que al principio de sus carreras (Change Americas, 2021). Aunque la mayoría de las empresas reconocen la importancia de la motivación en el desempeño de los empleados, muchas aún enfrentan problemas relacionados con un mal clima laboral, falta de estrategias de beneficios y compensación, y una falta de seguimiento con indicadores claros de gestión y desempeño (Change Americas, 2021).

Las principales causas de desmotivación laboral en Colombia incluyen la dificultad para adaptarse a la cultura organizacional de las empresas, incumplimientos en las expectativas del empleo, falta de tecnología que favorezca la eficiencia, ausencia de liderazgo y problemas personales que no son escuchados por los empleadores (Change Americas, 2021). Estos factores afectan negativamente la motivación de los empleados y, en última instancia, pueden tener un impacto en el éxito de las organizaciones. Detectar

las señales de desmotivación temprano es esencial para tomar medidas correctivas y garantizar un entorno laboral más motivador y productivo. Es fundamental abordar estos problemas de motivación laboral de manera proactiva. Implementar estrategias de liderazgo efectivas, fomentar un clima laboral y ofrecer programas de apoyo para los empleados pueden contribuir a mejorar la motivación en el lugar de trabajo.

El desempeño laboral, la motivación y la productividad son conceptos interrelacionados que influyen en la eficiencia de la fuerza laboral. La clave para enfrentar estos desafíos radica comprender la interrelación de estos conceptos a punta la gestión del talento humano como forma para mejorar aspectos propios de la cultura laboral e innovar en pro de la mejora continua. Una fuerza laboral bien capacitada, motivada y comprometida puede marcar la diferencia en términos de eficiencia y rendimiento. La inversión en el desarrollo de habilidades y el establecimiento de un entorno laboral que fomente la motivación y la innovación son aspectos clave que pueden impulsar la productividad a nivel nacional. Al abordar los desafíos de productividad desde la perspectiva del desempeño laboral, la motivación y la productividad, se destaca la importancia de investigar y desarrollar estrategias efectivas para optimizar el rendimiento laboral y promover un clima organizacional propicio para el crecimiento y la excelencia

Mediante la ejecución de una revisión sistemática se busca presentar una visión integral y fundamentada en la evidencia respecto a cómo se ha abordado el tema de las estrategias de GTH en relación con el desempeño productivo en la literatura existente y su relación con la motivación. Pregunta problema:

¿A partir de una revisión sistemática, cuál es la eficacia de las estrategias de gestión del talento humano centradas en la motivación en la mejora del desempeño laboral y la productividad organizacional?"

Objetivo General:

Revisar de manera sistemática las investigaciones previas que evalúen la eficacia de las estrategias de GTH en la optimización del desempeño laboral y la productividad y por ende la motivación de los trabajadores.

Objetivos Específicos:

- Identificar las investigaciones más relevantes relacionadas con estrategias de GTH y su impacto en la motivación laboral, el desempeño laboral y la productividad.
- Determinar las tendencias teóricas, desde donde se abordan las estrategias de GTH, la motivación laboral, el desempeño laboral y la productividad
- Sintetizar los métodos utilizados en las investigaciones seleccionadas para evaluar a que elementos contextuales responden las estrategias en GTH.
- Establecer las estrategias GTH que apuntan a la motivación laboral, el desempeño laboral y la productividad.

Marco Teórico

La gestión efectiva del talento humano desempeña un papel crucial en el éxito organizacional, ya que aborda aspectos cruciales como la selección, desarrollo y retención del personal (Doe, 2020). Este enfoque integral no solo se trata de asegurar la presencia de individuos talentosos, sino de cultivar un entorno laboral propicio para el compromiso y la satisfacción de los empleados (García & López, 2018).



La motivación laboral, entendida como la fuerza interna que impulsa a los trabajadores a lograr sus objetivos profesionales, se encuentra intrínsecamente vinculada a la gestión del talento humano. Estrategias efectivas en este ámbito no solo identifican, sino que también nutren los factores motivacionales individuales, alineándolos con los objetivos organizacionales (Smith & Johnson, 2019). La productividad empresarial, por otro lado, no solo se mide por la validez de recursos, sino también por la capacidad de la fuerza laboral para contribuir al logro de metas corporativas. Un equipo motivado y comprometido tiende a ser más eficiente y creativo, generando así un impacto positivo en la productividad y tener un desempeño más eficiente (García & López, 2018).

Estos hallazgos actuales subrayan la relevancia crítica de adoptar un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos. Investigaciones como las de Doe (2020) resaltan cómo la gestión estratégica del talento humano se convierte en un pilar fundamental para la competitividad organizacional. Asimismo, las conclusiones de Smith y Johnson (2019) refuerzan la idea de que la motivación en el trabajo está estrechamente vinculada al desempeño laboral y la productividad, destacando la urgencia de implementar estrategias efectivas en este ámbito. Estos estudios proporcionan un marco sólido para comprender cómo las decisiones y políticas en recursos humanos pueden influir directamente en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

Teorías de la Motivación Laboral



Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Las teorías de la motivación proveen marcos conceptuales fundamentales para entender los impulsos que subyacen al comportamiento humano en diversas situaciones. Una teoría central es la "Jerarquía de Necesidades" de Abraham Maslow (1954), muestra una escala que va desde las necesidades naturales hasta procesos más complejos como la realización individual y el reconocimiento colectivo. La premisa principal es que las personas tienden a satisfacer primero sus necesidades más fundamentales antes de dirigirse a metas más altas en la jerarquía, brindando así una estructura comprehensiva para comprender las motivaciones humanas. (Maslow, 1954)

Al profundizar en esta teoría, es crucial considerar cómo las diferentes necesidades interactúan y afectan el comportamiento individual. Por ejemplo, satisfacer necesidades fisiológicas sienta las bases para la búsqueda de necesidades de seguridad, y así sucesivamente. (Maslow, 1954) La autorrealización, que implica la búsqueda del potencial personal y el crecimiento, se convierte en un objetivo alcanzable después de atender las capas anteriores de la jerarquía. El análisis de estas interrelaciones proporciona una visión más profunda de cómo las personas se motivan y toman decisiones. Cada nivel de la jerarquía, según Maslow (1954), desempeña un papel único en la formación del comportamiento humano, y esta comprensión es esencial en la psicología y la gestión del comportamiento organizacional. En el ámbito de la motivación laboral, la aplicación de la Jerarquía de las Necesidades ha sido extensamente discutida. Investigadores como Herzberg (1976) han resaltado la importancia de reconocer tanto las necesidades higiénicas como motivacionales en el entorno laboral para lograr una satisfacción integral y duradera.

Teoría de la Expectativa

La "Teoría de la Expectativa" de Victor Vroom, concebida en la década de 1960, presenta un marco conceptual que explora la motivación y la toma de decisiones en contextos organizacionales (Vroom, 1964). Esta teoría se centra en cómo las decisiones laborales individuales se forjan a través de las expectativas de los individuos sobre los resultados y las recompensas asociadas a sus acciones en el trabajo.

La teoría de Vroom destaca dos componentes centrales que influyen en la motivación laboral:

- **Expectativa (E):** Esta representa la creencia de un individuo en que su esfuerzo en una tarea específica conducirá a un rendimiento efectivo (Vroom, 1964). En otras palabras, se pregunta si la persona confía en que al invertir esfuerzo, podrá lograr los resultados deseados.
- **Instrumentalidad (I):** Este concepto refiere a la creencia de que un rendimiento exitoso en una tarea llevará a recompensas deseadas (Vroom, 1964). Aquí, la pregunta clave es si la persona cree que un buen desempeño conlleva las recompensas esperadas.
- **Valencia (V):** Este elemento se refiere al valor o importancia que una persona asigna a las recompensas (Vroom, 1964). Aunque se espera un resultado positivo y se valora la recompensa, la motivación se relaciona con percepción subjetiva de cuán deseada es esa recompensa.

Se aplica para comprender y prever el comportamiento en entornos laborales (Vroom, 1964). Por ejemplo, cuando un empleado cree que su esfuerzo resultará en un buen desempeño (expectativa) y que un buen ejercicio llevará a un aumento salarial

(instrumentalidad valiosa), es más probable que esté motivado para invertir un esfuerzo adicional en su trabajo. A pesar de su influencia, la teoría de Vroom ha sido objeto de críticas debido a la complejidad y subjetividad asociadas con las expectativas y valores (Vroom, 1964). A lo largo del tiempo, se han desarrollado enfoques más refinados que consideran factores adicionales, como la equidad y la justicia organizacional, para ofrecer una comprensión más completa y contextualizada de la motivación. Vroom,1964)

Teoría de la Autodeterminación.

La "Teoría de la Autodeterminación," concebida por Edward L. Deci y Richard M. Ryan, proporciona un marco conceptual esencial que se centra en la motivación intrínseca y la autorregulación del comportamiento humano (Deci & Ryan, 1985). Esta teoría postula que las personas naturalmente buscan la autodeterminación en sus acciones, y esta búsqueda se fundamenta en tres necesidades psicológicas fundamentales: competencia, relación y autonomía.

La competencia representa la necesidad de sentirse competente y eficaz al enfrentar desafíos, mientras que la relación aborda la importancia de establecer conexiones significativas con otros y ser parte de una comunidad. Por último, la autonomía refleja la necesidad de ser responsable por nuestras acciones y tomar decisiones de manera autónoma. La teoría resalta que cumplir con estas necesidades fomenta una motivación interna, derivada de la satisfacción personal y el auténtico interés en la tarea en cuestión, siendo más perdurable y efectiva que la motivación externa vinculada a recompensas provenientes del entorno.



La motivación laboral y estrategias de GTH

La GTH se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional, y dentro de esta gestión, las estrategias destinadas a motivar a los empleados desempeñan un papel crucial. A continuación, se abordarán diversas estrategias respaldadas por estudios significativos en el campo:

Diseño de trabajos y tareas significativas:

La importancia del diseño de trabajos y tareas significativas en el impulso de la motivación laboral es respaldada por la obra seminal de Hackman y Oldham (1975). Estos investigadores destacaron que la conexión entre las tareas y las habilidades individuales es primario para cultivar un ambiente en el cual los colaboradores se vean comprometidos y satisfechos. Cuando las tareas asignadas están alineadas con las habilidades y competencias de los empleados, se crea un sentido intrínseco de propósito y contribución que va más allá de las simples responsabilidades diarias.

La satisfacción y el compromiso laboral, como indicó Lawler (1992), germinan cuando los empleados no solo realizan sus tareas, sino que también reconocen cómo esas tareas ayudan al logro de propósitos más amplios en las empresas. Este enfoque holístico no solo enfatiza las funciones individuales, sino que también resalta la importancia de cada contribución en el panorama general. En este contexto, los empleados no solo encuentran significado en lo que hacen, sino que también comprenden la relevancia de sus esfuerzos para el éxito colectivo.

Este enfoque en el diseño de trabajos significativos va más allá de la implementación de un sistema de responsabilidades; implica la creación de roles que no solo desafíen y aprovechen las habilidades de los empleados, sino que también les brinden oportunidades

para el crecimiento y desarrollo continuo. Así, se establece un ciclo positivo en el cual la motivación se nutre constantemente a través de la alineación entre las tareas asignadas y las aspiraciones individuales y organizacionales. En resumen, el diseño de trabajos y tareas significativas no solo es un medio para aumentar la motivación, sino que también se erige como una piedra angular para construir una fuerza laboral comprometida y satisfecha. }

Reconocimiento y recompensas.

El reconocimiento efectivo y la entrega de recompensas tangibles constituyen una poderosa estrategia para impulsar la motivación laboral, según señalan Lawler y Boudreau (1992). La capacidad de los empleados para percibir y experimentar el reconocimiento por sus esfuerzos y logros contribuye significativamente a su satisfacción y compromiso en el entorno laboral. La dimensión pública de este reconocimiento agrega un componente social y un sentimiento de valor y aprecio que trasciende la esfera individual.

La conexión intrínseca entre el reconocimiento público y el sentido de logro individual es una dinámica crucial destacada por Locke y Latham (1990). La visibilidad de los logros no solo refuerza la autoestima del empleado, sino que también fortalece el sentimiento de pertenencia a un colectivo que valora y celebra los éxitos individuales. Este entorno de aprecio y reconocimiento mutuo no solo estimula la motivación intrínseca de los empleados, sino que también crea un tejido social dentro de la organización, donde cada contribución es reconocida como esencial para el éxito conjunto. Locke y Latham (1990).

En este contexto, las recompensas tangibles, ya sean económicas o en forma de beneficios adicionales, actúan como catalizadores para traducir el reconocimiento en acciones concretas. La entrega de incentivos adecuados no solo valida los logros pasados, sino que también actúa como un estímulo para el rendimiento continuo. Esta combinación de reconocimiento público y recompensas tangibles crea un entorno donde los empleados no solo

se sienten valorados, sino también motivados intrínsecamente a contribuir activamente a los objetivos organizacionales.

Crecimiento profesional y desarrollo personal

La provisión de oportunidades tangibles para el desarrollo profesional ha emergido como un elemento fundamental para estimular la motivación laboral, según las investigaciones de Van Velsor et al(1998). Estas oportunidades no solo se limitan a programas de formación; incluyen también la asignación de mentores y las posibilidades de ascenso interno. La interconexión de estas prácticas crea un ecosistema de crecimiento y contribuye al fortalecimiento general de la organización. Los programas de formación, en primer lugar, ofrecen a los empleados la posibilidad de adquirir y perfeccionar habilidades relevantes para sus roles y responsabilidades actuales y futuras. Además, la asignación de mentores juega un papel crucial al proporcionar orientación personalizada, compartir conocimientos tácitos y facilitar la integración del empleado en la cultura organizacional, elementos que, a su vez, contribuyen a la satisfacción y motivación laboral.(Campion & Cheraskin, 1995).

Las posibilidades de ascenso interno, por otro lado, crean una escalera de crecimiento tangible que los empleados pueden visualizar en su trayectoria profesional. Este aspecto es esencial para el compromiso, ya que los empleados, al percibir una vía clara para el avance, experimentan una mayor motivación para sobresalir en sus roles actuales. La inversión de la organización en el desarrollo de sus empleados no solo mejora la retención de talento, sino que también fortalece el compromiso, ya que los empleados reconocen que su crecimiento está intrínsecamente vinculado al éxito de la organización (Campion & Cheraskin, 1995).

Fomento de un ambiente laboral positivo y de apoyo.



La influencia positiva del clima organizacional en la satisfacción laboral y la productividad ha sido respaldada de manera consistente por investigaciones, como indican Locke & Latham (1990). Un ambiente laboral positivo va más allá de la mera estructura física de la organización; implica la creación de procesos que fomenten la colaboración, promueva un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La predisposición de la empresa para dar importancia al bienestar y la satisfacción de sus trabajadores tiene un impacto directo en su motivación en el trabajo, creando un sentimiento de pertenencia y valor que trasciende las responsabilidades cotidianas

La creación de una cultura organizacional que se traduce en colaboradores valorados y respaldados en su desarrollo profesional y personal. Esta sensación de apoyo no solo afecta positivamente la motivación intrínseca de los empleados, sino que también contribuye a la formación de un entorno en el cual la innovación y la creatividad florecen. Un clima organizacional positivo actúa como un catalizador para la construcción de relaciones sólidas entre los miembros del equipo, fomentando así un sentido de comunidad y colaboración.

Participación y Empoderamiento de los Empleados:

La participación activa y el empoderamiento de los empleados han emergido como factores críticos para impulsar la motivación intrínseca, según las investigaciones de Spreitzer (1995; 1996). La participación en el lugar de trabajo; implica el involucramiento en decisiones y el reconocimiento y capacidad para impactar en la dirección y los resultados de la organización. La autonomía y la capacidad de contribuir directamente al proceso decisional no solo generan un sentido de responsabilidad, sino que también estimulan la creatividad y la iniciativa individual.

El empoderamiento de los empleados no solo se trata de delegar responsabilidades, sino también de crear un ambiente donde las opiniones y las ideas de cada empleado son valoradas

y consideradas. Esta práctica contribuye no solo a una mayor satisfacción laboral, sino también a un compromiso más profundo con los objetivos organizacionales. Cuando los empleados se sienten capacitados para influir en el rumbo de la empresa, experimentan un nivel más alto de conexión emocional con su trabajo, lo que a su vez eleva la motivación y se mejore el desempeño laboral

Antecedentes Empíricos

Cabe destacar que los estudios encontrados se centran en estas tres variables, pero también retoman otros conceptos como el de satisfacción laboral, el cual se ha identificado como un factor interrelacionado con el desempeño laboral, la motivación y la productividad. La literatura revisada sugiere factores contextuales, como la satisfacción laboral, clima organizacional y la cultura laboral, contribuyendo a una comprensión más integral de los elementos que impactan en el entorno laboral y, por ende, en los resultados deseados.

Estudios como el de Salgado. (2006) en la UPEL proporcionan una comprensión profunda del perfil motivacional de docentes universitarios. En el contexto empresarial peruano, la misión de las organizaciones permite alcanzar alta competitividad, obtener utilidades significativas y destacar en sus respectivos sectores. Sin embargo, para lograr estos objetivos, no basta con tener una estrategia sólida; es esencial contar con un capital humano excepcional. La dedicación y competencia de los colaboradores son elementos clave, y para fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Alcalde & Gutiérrez (2019). Este estudio establece que el fomento de un ambiente laboral apropiado para proyectos, mejora de la comunicación interna, resolución de problemas y posicionamiento organizacional.. En contraste, la falta de atención a estos aspectos puede resultar en niveles bajos de satisfacción laboral. La literatura también destaca la relación directa entre la satisfacción laboral y el desempeño, según evidencian además, se subraya que

un mal ambiente laboral puede conllevar costos significativos, como la desvinculación de personal, ausentismo y deserción, afectando directamente la rentabilidad de las empresas. En respuesta a estas consideraciones, el objetivo de la investigación es comprender la influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los colaboradores en los últimos tres años. La pregunta específica que orienta el estudio se enfoca en identificar los artículos científicos que entre 2016 y 2018 trabajan los factores ya enunciados.

Dentro de las investigaciones nacionales, Jiménez (2018) El trabajo revisa el creciente interés en la motivación laboral en el contexto colombiano y su aplicación en las estrategias organizacionales. La evolución de los factores clave en el mundo laboral ha transformado la cultura organizacional, destacando la importancia de la calidad de vida laboral. El estudio analiza la literatura entre 2010 y 2018. Se revisaron 140 artículos, seleccionando 55 con una metodología documental-bibliográfica. Los hallazgos revelan vacíos en la aplicabilidad de estrategias organizacionales, limitándose a diagnósticos diferenciales. Factores como la condición económica, acceso a la educación y la cultura patriarcal afectan las expectativas del colaborador y el impacto en el desempeño laboral.

En el Nivel local Rosales(2019) presenta un estudio sistemático. Se llevó a cabo una revisión crítica de 10 artículos científicos, utilizando el sistema de evaluación Grade para determinar la calidad de la evidencia recopilada. La búsqueda de artículos se realizó en diversas bases de datos, como PubMed, Epistemonikos, Sciencedirect, Scielo, Elsevier y Redalyc, abarcando una variedad de enfoques metodológicos. La satisfacción laboral se ve directamente afectada por el síndrome de burnout, según la recopilación de fuentes revisadas. Diversos factores, como el entorno laboral, la escasez de recursos humanos, el estrés, la atención directa a pacientes, el tiempo de servicio, las relaciones profesionales, la carga de trabajo, las horas laborales, la complejidad del trabajo, el reconocimiento profesional, la toma

de decisiones, el trabajo en equipo, el estilo de gestión y el liderazgo, han sido identificados como influencias clave en esta relación. Es importante señalar que la mayoría de los estudios revisados provienen de España, seguido de Amsterdam, Filadelfia, Suiza y Brasil. (Rosales, 2019) La consistencia en los resultados entre estos estudios diversos respalda la noción de que el síndrome de burnout es un factor significativo que afecta negativamente la satisfacción laboral en distintos entornos y contextos. Este análisis profundiza la comprensión de la interacción entre el síndrome de burnout y la satisfacción laboral, ofreciendo una base robusta para investigaciones futuras y estrategias organizacionales (Rosales, 2019)

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

Las Revisiones Sistemáticas (RS) son enfoques metodológicos diseñados para sintetizar y analizar de manera sistemática, estructurada y explícita la evidencia pertinente a una pregunta de investigación específica. Este proceso implica la identificación, selección, análisis y síntesis de los estudios relevantes. Dentro de las RS, se pueden distinguir dos tipos principales:

a) RS Cualitativas: En estas revisiones, la evidencia se presenta de manera descriptiva, sin realizar un análisis estadístico. El enfoque se centra en proporcionar una comprensión detallada y contextualizada de los estudios incluidos. (Letelier, Manríquez, & Rada, 2005)

b) RS Cuantitativas o Metaanálisis: Este tipo de revisión utiliza técnicas estadísticas para combinar cuantitativamente los resultados de los estudios individuales, generando así un estimador puntual que ofrece una visión más global y cuantitativa de la evidencia disponible. (Letelier, Manríquez, & Rada, 2005)

Este estudio se enmarca dentro de la categoría de investigación cualitativa, donde se busca comprender de manera contextualizada la relación entre la GTH, la motivación laboral,

productividad y la satisfacción laboral. La metodología adoptada es la revisión sistemática, una aproximación rigurosa que implica la búsqueda exhaustiva y crítica de la literatura sobre el tema en diversas bases académicas. (Chicaíza, et al., 2017). Este enfoque permite recopilar y analizar de manera sistemática una variedad de estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos que han abordado la conexión entre estas categorías. La revisión sistemática proporciona una perspectiva integral y estructurada que facilita la identificación de patrones, tendencias y consistencias en los resultados de diferentes investigaciones, contribuyendo así a una comprensión más completa y fundamentada del fenómeno en cuestión(Chicaíza, et al., 2017).

Variables de búsqueda

La tabla No 2 proporciona definiciones conceptuales y operacionales de las variables clave en tu revisión sistemática, lo que facilitará el análisis y la síntesis de los resultados. Ten en cuenta que en una revisión real, podrías tener una tabla más extensa con más detalles sobre cómo se midieron estas variables en cada estudio individual que estés revisando.

Tabla 2 Variables de búsqueda

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Motivación	El grado en que los empleados se sienten entusiastas y comprometidos con su trabajo y organización.	Puntuación en escalas de motivación, como la Escala de Motivación en el Trabajo de Deci y Ryan.
Productividad	La eficiencia y eficacia con la que los empleados realizan sus tareas y alcanzan los objetivos de la organización.	Mediciones de la producción o rendimiento laboral, como la cantidad de productos producidos por hora o los ingresos generados por empleado.
Desempeño Laboral	El grado en que los empleados cumplen con sus responsabilidades laborales y alcanzan los objetivos de la organización.	Mediciones del desempeño laboral, como las evaluaciones de desempeño, las encuestas a clientes o las evaluaciones de los supervisores.

Categorización de estrategias
Las prácticas y políticas que una específicas, como programas de
Estrategias de organización implementa para capacitación, sistemas de
Gestión del Talento atraer, retener y desarrollar a su reconocimiento o desarrollo de
Humano personal. liderazgo.

○ **Fase de la investigación**

■ **Definición del Protocolo de Revisión Sistemática:**

Se establecerá un protocolo detallado que definirá los objetivos específicos de la revisión, las estrategias de búsqueda y los procesos de selección de artículos. Este protocolo seguirá rigurosamente las directrices de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para garantizar la transparencia y la coherencia en todo el proceso (Moher et al., 2009)

Identificación de Fuentes de Información:

Se llevará a cabo una búsqueda en bases de datos académicas de renombre, como PubMed, Scopus, Web of Science, EBSCOhost y Google Scholar. Los términos de búsqueda se construirán cuidadosamente utilizando palabras clave relacionadas con conceptos clave como "gestión de talento humano", "desempeño laboral", "motivación laboral", "productividad" y "estrategias". Esta búsqueda se realizará en línea con los principios de búsqueda sistemática (Higgins et al., 2019).

Selección de Artículos:

1. Criterios de inclusión

Para asegurar la calidad y relevancia de los trabajos son estudios empíricos, o teóricos como revisiones sistemáticas publicados en revistas académicas revisadas por pares.

Criterios de Inclusión:

- Estudios que abordan directamente las relaciones entre productividad, desempeño laboral y motivación.
- Investigaciones centradas en contextos organizacionales o laborales.
- Publicaciones que utilizan metodologías como revisión sistemática, estudios experimentales, estudios longitudinales, encuestas, etc.

2. Criterios de exclusión:

- Estudios que no abordan específicamente las variables mencionadas.
- Publicaciones que no están disponibles en formato completo o que no sean revisadas por pares.

3. Idioma: Inglés y español

4. Rango de Tiempo:

- Especifica el período de tiempo que cubrirán tus búsquedas. Por ejemplo, podrías limitarte a estudios publicados entre 2017 y 2023 para asegurar la relevancia actualizada.

5. Tipo de Publicación:

- Puedes enfocarte en estudios académicos revisados por pares, pero también considerar libros, informes gubernamentales y otros recursos relevantes.

Análisis y Discusión de Resultados:

Los hallazgos de los estudios seleccionados fueron analizados teniendo en cuenta cuatro categorías macro: objetivos de la investigación, propuesta teórica, propuesta metodológica, que derivan en la mejora del desempeño y la productividad discutidos en relación con las teorías de motivación laboral y las estrategias de GTH. Se identificarán las



estrategias más innovadoras y se explorarán posibles diferencias en diversos contextos empresariales.

Instrumentos

La Escala de Newcastle-Ottawa es reconocida por evaluar la calidad metodológica de estudios observacionales. Esta escala se basa en criterios específicos que abordan tres aspectos clave de los estudios: selección de participantes, comparabilidad de grupos y evaluación de resultados. Cada uno de estos aspectos se desglosa en subcriterios que permiten una evaluación detallada y sistemática de la calidad del estudio. La puntuación máxima posible en la escala es de 6 puntos, lo que indica una alta calidad metodológica.

Para aplicar la Escala de Newcastle-Ottawa, se utilizó una tabla que resume los criterios de selección, calificación y descripción de los estudios. Cada criterio se evalúa por separado, asignando 1 punto si el criterio se cumple adecuadamente y 0 puntos si no se cumple. La suma de los puntos otorgados a cada criterio determina la puntuación total del estudio en la escala. De esta manera, la tabla facilita una evaluación estructurada y transparente de la calidad metodológica de cada estudio observacional. Se destaca que esta tabla es un ejemplo y puede ser adaptada según las necesidades y los criterios específicos de la investigación, permitiendo una evaluación coherente y comparativa de la calidad de los instrumentos (Ver Anexo 1)

Instrumento 2.

La matriz de revisión sistemática desarrollada por Chicaiza et, al. (2016) en su artículo "Revisión sistemática de la literatura en Administración" representa una adaptación del método PRISMA, ampliamente utilizado en investigaciones en diversas disciplinas, y ha sido

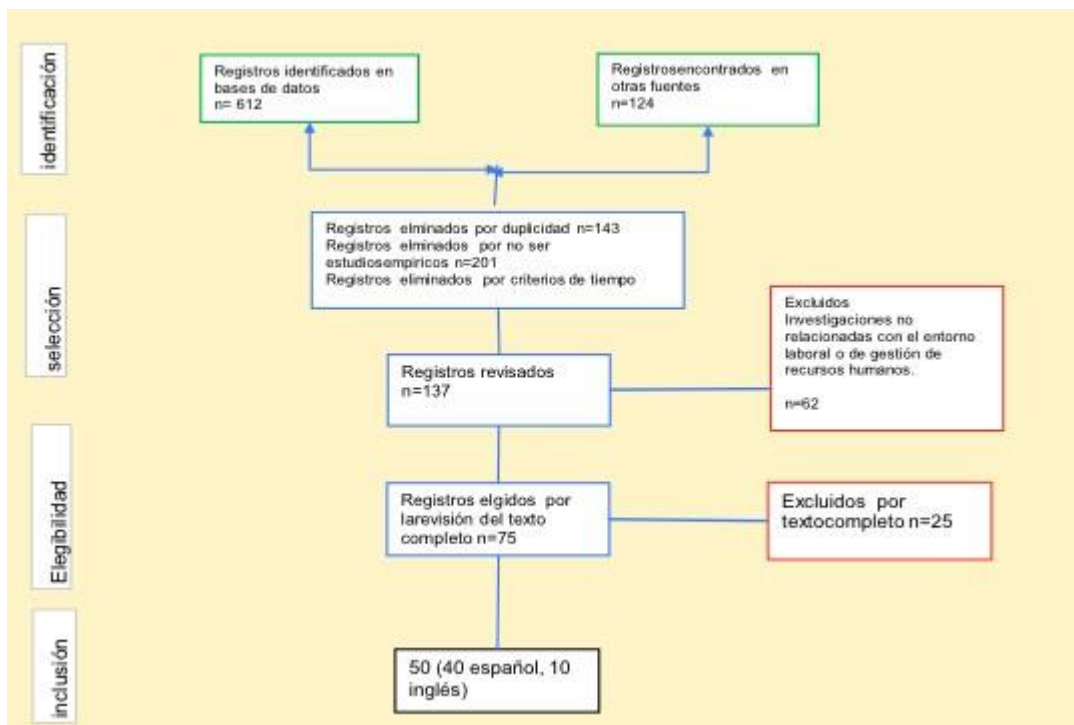
cuidadosamente revisada y validada por estos autores. (Chicaíza, et al., 2017). Este instrumento específico está diseñado para abordar las necesidades y particularidades de la gestión de empresas . Su desarrollo y validación proporcionan a los investigadores y profesionales de la administración una guía sólida y confiable, permitiendo así una base más sólida para la toma de decisiones y la formulación de estrategias en el ámbito empresarial (ver Anexo 2) Resultados

A partir del uso de las ecuaciones de búsqueda se encontraron 736 artículos entre 2017 y 2023 que se registran en la siguiente tabla.

Categoría	Ecuación de Búsqueda
Desempeño laboral	(Desempeño laboral OR Rendimiento laboral OR Productividad laboral) AND (Motivación laboral OR Factores motivacionales) AND (Productividad OR Eficiencia OR Rendimiento) AND (Estrategias de gestión del talento OR Gestión de recursos humanos)
Motivación y Productividad	(Motivación intrínseca OR Motivación extrínseca OR Teorías de la motivación) AND (Aumento de la productividad OR Mejora del rendimiento) AND (Estrategias para aumentar la productividad)
Desempeño laboral y Gestión del talento	(Desarrollo del desempeño OR Evaluación del desempeño) AND (Gestión del talento OR Desarrollo de habilidades) AND (Mejores prácticas de gestión del talento)
Exploración general de los temas	(Desempeño laboral OR Rendimiento OR Evaluación del desempeño) AND (Motivación OR Factores motivacionales) AND (Productividad OR Eficiencia) AND (Estrategias de gestión del talento humano OR Gestión de recursos humanos)

La tabla muestra las ecuaciones de una búsqueda bibliográfica sobre la motivación laboral. Se encontraron un total de 736 artículos, de los cuales se seleccionaron 50 para su análisis. De estos 50 artículos, 40 están en español y 10 en inglés. Los estudios se han

realizado en países de habla hispana, por lo que es natural que la mayoría de los artículos encontrados en la búsqueda también estén en español. Sin embargo, es importante señalar que la investigación sobre la motivación laboral también se está desarrollando en los EEUU y el UK. Por ello, es importante incluir artículos en inglés en el análisis, ya que pueden proporcionar información valiosa sobre las tendencias actuales en este campo. A continuación se presenta el flujograma



- **Resultados y Discusión**

La revisión refleja un continuo interés en comprender cómo los componentes motivacionales influyen en la productividad. A través de una revisión de 50 artículos especializados en esta temática, se han identificado varias tendencias que abordan

as

productividad y la motivación en entornos laborales. En este apartado de resultados y discusión, posterior al proceso de identificación (Ver Anexo 2 y ver Anexo 3) que se dio en el proceso metodológico. Se abordan la resolución de los objetivos específicos propuestos en el estudio: determinar las tendencias teóricas que respaldan las estrategias de Gestión del Talento Humano (GTH), sintetizar los métodos empleados en las investigaciones seleccionadas para evaluar los elementos contextuales a los que responden estas estrategias, y establecer las estrategias de GTH orientadas hacia la motivación laboral, el desempeño laboral y la productividad.

En primer lugar, se examinan las tendencias teóricas que fundamentan las estrategias de GTH. Esto implica explorar las diversas corrientes y enfoques teóricos que influyen en el desarrollo y la implementación de prácticas de gestión del talento en el entorno laboral. Desde las perspectivas clásicas de la administración hasta las teorías contemporáneas del liderazgo y la motivación, se analiza cómo estas corrientes teóricas moldean las estrategias de GTH y su aplicación en los ambientes organizacionales modernos.

Posteriormente, se sintetizan los métodos utilizados en las investigaciones seleccionadas para evaluar los elementos contextuales que influyen en las estrategias de GTH. Se examinan los enfoques metodológicos empleados, incluyendo estudios cuantitativos y cualitativos, encuestas, análisis de casos, entre otros. Se destacan las técnicas y herramientas más relevantes utilizadas para medir la eficacia y el impacto de las estrategias de GTH en distintos contextos organizacionales.

Finalmente, se identifican y analizan las estrategias de GTH que están directamente relacionadas con la motivación laboral, el desempeño laboral y la productividad en el ámbito laboral. Se examinan las prácticas y políticas de GTH que buscan aumentar la satisfacción y



el compromiso de los empleados, mejorar su rendimiento individual y colectivo, y maximizar la eficiencia y la productividad organizacional.

Tendencias teóricas

En la investigación recopilada de los 50 artículos, se puede observar una sólida fundamentación en diversas teorías de la motivación y la satisfacción laboral. Estas tendencias respaldadas por reconocidos autores y teóricos, proporcionan un marco conceptual sólido

Tabla 8 Tendencias teóricas

Teorías	Descripción	Soluciones que Ofrecen	Autores o Teóricos Respaldando
Motivación intrínseca y extrínseca	Sostiene que la motivación intrínseca es más efectiva para promover el rendimiento laboral, el compromiso y la satisfacción laboral. Las empresas deben diseñar estrategias para fomentar la motivación intrínseca de los empleados.	Fomentar proyectos interesantes, reconocimiento, y desarrollo profesional.	Deci, Vallerand, Ryan, Deci, y Pink.

Cultura organizacional	<p>Afirma que la cultura organizacional influye en la motivación y satisfacción laboral. Las empresas deben crear culturas que fomenten un clima de apoyo y respeto, así como brindar oportunidades de desarrollo profesional.</p>	<p>Promover valores compartidos, liderazgo inclusivo, y programas de formación.</p>	<p>Schein, Hofstede, Cameron y Quinn.</p>
Liderazgo	<p>Sostiene que el liderazgo es crucial para la motivación y satisfacción laboral. Las empresas deben desarrollar líderes inspiradores, justos y que brinden apoyo a sus empleados.</p>	<p>Establecer comunicación abierta, brindar reconocimiento y liderazgo transformacional.</p>	<p>Bass, Avolio, Kouzes y Posner.</p>
Equilibrio vida-trabajo	<p>Sostiene que el equilibrio vida-trabajo afecta la motivación y satisfacción laboral. Las empresas deben promover el equilibrio vida-trabajo de sus empleados.</p>	<p>Ofrecer flexibilidad, programas de bienestar, y apoyo para gestionar el tiempo.</p>	<p>Greenhaus, Powell y Johnson.</p>



Compromiso de los empleados Sostiene que el compromiso de los empleados es esencial para la motivación y satisfacción laboral. Sostiene que el desarrollo profesional, reconocimiento y participación en la toma de decisiones. Fomentar el Kahn, Maslach y Leiter, Gallup.

Bienestar de los empleados Sostiene que el bienestar de los empleados influye en la motivación y satisfacción laboral. Las empresas deben promover el bienestar de sus empleados a través de diversas iniciativas. Implementar programas de bienestar mental y físico, flexibilidad y apoyo emocional. Diener, Ryan y Deci, Lyubomirsky.

Teoría de Expectativa de la Plantea que la motivación es influenciada por la expectativa de que el esfuerzo llevará al desempeño exitoso y a recompensas valiosas. Vincular esfuerzo con resultados, recompensar el rendimiento y establecer metas claras. Vroom, Lawler, Porter y Latham.

Teoría del Reforzamiento Se centra en cómo las consecuencias de un comportamiento afectan la probabilidad de que ese comportamiento se repita en el Reforzar comportamientos positivos, proporcionar retroalimentación y reconocimiento. Skinner, Thorndike, Pavlov.



futuro.

Teoría de la Necesidad	Propone que las personas motivadas por necesidades específicas.	que las personas son por reconocer necesidades individuales y ofrecer oportunidades de crecimiento.	Satisfacer necesidades básicas, las Alderfer. Maslow, McClelland, y de
Teoría de la Autodeterminación	Sugiere que las personas tienen una tendencia innata hacia el crecimiento personal y la autorregulación del comportamiento.	Apoyar la autonomía, competencia y relación, fomentar la motivación intrínseca.	Deci y Ryan.

Nota: Esta tabla proporciona una visión más completa de diversas teorías de motivación, las soluciones que ofrecen y los autores o teóricos que las respaldan. Puedes adaptarla según tus necesidades específicas.

La teoría que aborda la motivación intrínseca y extrínseca, respaldada por Deci (1985), Vallerand (1997), Ryan (2000) y Pink (2009), postula que la motivación intrínseca desempeña un papel fundamental en el impulso del rendimiento y la satisfacción laboral. La literatura resalta la importancia de implementar estrategias que fomenten la motivación intrínseca, como la asignación de proyectos interesantes, el reconocimiento y el desarrollo profesional (Deci et al., 2001; Vallerand, 1997; Pink, 2009). Además, se destaca la influencia significativa de la cultura organizacional en la motivación y la satisfacción laboral, apoyada por teóricos como Schein (2010), Hofstede (1980), Cameron y Quinn (2006). La investigación sugiere que la promoción de roles compartidos, liderazgo inclusivo y

programas de formación contribuye a la creación de un entorno laboral positivo.

Por otro lado, la teoría del liderazgo, respaldada por Bass (1985), Avolio (1999), Kouzes y Posner (1987), enfatiza el papel determinante del liderazgo en la motivación y satisfacción laboral. Los hallazgos indican que establecer una comunicación abierta, proporcionar reconocimiento y practicar el liderazgo transformacional son estrategias efectivas. La gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal, respaldada por Greenhaus (2006), Powell y Johnson (1996), se presenta como otro aspecto relevante en la motivación y satisfacción laboral. La literatura sugiere que la promoción de la flexibilidad, la implementación de programas de bienestar y el apoyo para gestionar el tiempo son soluciones destacadas.

Asimismo, el compromiso de los empleados, Maslach y Leiter (2016), así como Gallup (2020), se considera esencial para la motivación y satisfacción laboral. Estrategias como el fomento del desarrollo profesional, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones son resaltadas. El bienestar de los empleados, respaldado por Diener (1984), Ryan y Deci (2001), y Lyubomirsky (2008), emerge como un factor influyente en la motivación y la satisfacción laboral. La implementación de programas de bienestar mental y físico, junto con la flexibilidad y el respaldo emocional, se destaca como una solución clave. Además, las teorías de la Expectativa (Vroom, 1964; Lawler, 1971; Porter y Latham, 1990), del Reforzamiento (Skinner, 1953; Thorndike, 1911; Pavlov, 1927), de la Necesidad (Maslow, 1943; McClelland, 1961; Alderfer, 1969) y de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) también son respaldadas en los artículos, apoyando estrategias específicas como vincular el esfuerzo con los resultados, reforzar comportamientos positivos, satisfacer necesidades básicas y respaldar la autonomía, competencia y relación.

Las tendencias teóricas en el estudio de la motivación laboral y el desempeño laboral han desencadenado la exploración de una amplia gama de problemas y desafíos en la gestión del talento humano. Desde las investigaciones de autores como Pérez (2022), Fernández-López y García-Montalvo (2020), Abelardo Alcaraz-Armendáriz (2016), Alarcon & Flores (2016), Benítez & García (2017), Cárdenas & Rodríguez (2018), Arboleda-Posada (2017), Cabanilla (2022), hasta Díaz & López (2019), se han identificado los factores críticos que influyen en la motivación y el desempeño laboral, y por ende, en la productividad de los empleados.

Estas investigaciones han profundizado en la complejidad de la motivación laboral y su estrecha relación con aspectos contextuales como el clima organizacional, la cultura laboral y las expectativas individuales en el entorno social y emocional del trabajo (Benítez & García, 2017), o. Asimismo, han resaltado la insatisfacción laboral como una causa directa de la baja motivación, afectando tanto al bienestar individual como a la eficiencia organizacional. Pérez (2022), Fernández-López y García-Montalvo (2020),

Desde un enfoque interdisciplinario, estos estudios subrayan la importancia de comprender la motivación y el desempeño laboral como fenómenos multifacéticos que requieren estrategias de gestión del talento humano adaptadas a las necesidades específicas de cada contexto laboral (Cárdenas & Rodríguez, 2018). Es así como se han propuesto estrategias que van desde el reconocimiento y la remuneración adecuada hasta el desarrollo profesional y la mejora de las condiciones laborales, como vías para aumentar la motivación y la productividad de los trabajadores. En la búsqueda continua de estrategias para mejorar la motivación y el desempeño laboral, se ha evidenciado que el primer concepto no es simplemente un concepto aislado, sino que está intrínsecamente relacionado con los anteriores

el de la satisfacción laboral y, por ende, con la productividad en el entorno laboral. Las investigaciones de diversos autores han arrojado luz sobre la complejidad de la motivación y la cual se asocia a factores contextuales como la satisfacción laboral, el clima organizacional, la cultura laboral entre otros destacando la necesidad de comprender estas áreas desde una perspectiva interdisciplinaria. Pérez (2022), en su estudio resalta la interdisciplinariedad de estos conceptos, subrayando la importancia de comprender las expectativas de los individuos en el contexto de las relaciones sociales. Reconocer que tanto los aspectos sociales y emocionales influyen en la motivación y la satisfacción es un paso fundamental para las organizaciones que desean desarrollar estrategias más efectivas para promover el bienestar.

En consecuencia, la investigación en este campo está orientada hacia la implementación de programas y políticas organizacionales que promuevan un ambiente de trabajo positivo y estimulante, capaz de potenciar el compromiso y el rendimiento de los empleados. Aunque la presente investigación se centra en la motivación laboral y el desempeño laboral como categorías principales, es importante reconocer que surgen otras categorías, como la satisfacción y el clima laboral, que si bien no son el centro de esta investigación, están relacionadas con las categorías centrales y pueden influir en el éxito de las estrategias de gestión del talento humano.

En el mundo laboral actual, la insatisfacción laboral, la desmotivación de los colaboradores son elementos críticos que afectan tanto al bienestar individual como a la productividad de las organizaciones. A través de una revisión exhaustiva de varios estudios de investigación relevantes, se ha destacado la interrelación de estos elementos en diversos contextos laborales. Los estudios de Fernández-López y García-Montalvo (2020) en



trabajadores de la construcción en España y de Abelardo Alcaraz-Armendáriz (2016) en una dependencia gubernamental en México subrayan la importancia de la insatisfacción laboral en la calidad de servicios y la salud mental de los empleados.

Por otro lado, la insatisfacción laboral, exacerbada por factores como la carga laboral y el salario insuficiente, afecta negativamente la productividad. Estos resultados tienen implicaciones significativas para las organizaciones que buscan mejorar su eficiencia y la satisfacción del cliente. Una de las divisiones que se ha visto directamente afectada por los niveles de satisfacción laboral es la educación. Los estudios han señalado que en el contexto de las escuelas secundarias públicas en México, la carga de trabajo excesiva y el salario insuficiente son factores que contribuyen a la insatisfacción de los docentes. Alarcon & Flores(2016), en su investigación identifican estas preocupaciones. En este sentido, las estrategias de motivación deben incluir programas que alivien la carga de trabajo, reconozcan los logros de los docentes y mejoren las condiciones laborales lo que a su vez, podría tener un impacto positivo en su motivación y por lo tanto, en su productividad.

La retención de personal es un desafío en diversas industrias, y las investigaciones se han centrado en el sector de servicios en España. Benítez & García (2017) en su estudio sobre la señalan que la falta de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y el salario insuficiente como causas de insatisfacción laboral. Para abordar estas preocupaciones, las organizaciones pueden implementar estrategias de reconocimiento y recompensas que destaquen los logros de los empleados y ofrezcan oportunidades de crecimiento. Esto no solo contribuiría a retener a los empleados valiosos, sino que también los mantendría motivados y comprometidos con la organización.

Cárdenas & Rodríguez(2018) en su investigación destacan la falta de recursos, el salario insuficiente y el exceso de trabajo como factores que afectan negativamente al

desempeño laboral en el ámbito hospitalario. Las estrategias de motivación deberían incluir la inversión en recursos, la revisión salarial y la gestión de la carga de trabajo, lo que no solo mejoraría el desempeño del personal de enfermería, sino que también aumentaría su satisfacción y, en última instancia, su motivación. Por la misma línea de ideas el trabajo Arboleda-Posada (2017) se enfoca en la percepción de la motivación en los hospitales en Colombia. Este estudio subraya el ambiente de trabajo como un factor motivador significativo y resalta cómo la satisfacción laboral influye en la calidad del trabajo, particularmente en el sector de la salud. Un entorno laboral favorable para los empleados en las instituciones de atención médica. Cabanilla (2022) evaluó la satisfacción laboral en relación con la productividad del capital humano en el Grupo Empresarial ADMG. Los hallazgos subrayan la conexión entre el bienestar en el trabajo y la eficacia laboral, señalando desafíos como la carencia de iniciativas de formación y la sobrecarga horaria, factores que impactan negativamente en el rendimiento de los trabajadores.

Además, se ha investigado la asociación entre el descontento laboral y el desarrollo del síndrome de burnout en maestros de instituciones educativas primarias del sector público en México. Díaz & López (2019) en su estudio revisan como la carga de trabajo, la falta de apoyo y el salario insuficiente como factores influyentes en este contexto. Para prevenir el burnout y aumentar la productividad de los docentes, las estrategias de motivación deben enfocarse en la reducción de la carga de trabajo, el apoyo emocional y profesional, y la revisión salarial. Este es un estudio que establece que los sistemas de apoyo son insuficientes y los recortes en talento humano generan cambios abruptos y pueden generar estrés en los docentes.

A partir de los elementos teóricos y contextuales se plantea la siguiente tabla que resume los hallazgos.





Estrategia	Teorías Asociadas	Descripción	Relación con la Motivación	Mejora del Desempeño	Impacto en la Productividad	Autores
Reconocimiento y Recompensas	Teoría de la Expectativa, Teoría del Reforzamiento	Implementar programas que valoren los logros y contribuciones de los empleados, como premios, bonificaciones y reconocimientos públicos.	Aumenta la motivación al sentirse valorados y apreciados.	Estimula un desempeño laboral destacado al incentivar la excelencia.	Contribuye a un aumento en la productividad al motivar a los empleados a alcanzar metas y objetivos.	Pérez (2022), Fernández-López y García-Montalvo (2020),
Desarrollo Profesional	Teoría de la Autodeterminación, Teoría de la Expectativa	Brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional, incluyendo programas de capacitación, mentorías, asignación de proyectos desafiantes y claridad en las oportunidades de ascenso.	Eleva la motivación al proporcionar perspectivas de crecimiento y desarrollo.	Mejora el desempeño al aumentar las habilidades y competencias de los empleados.	Impacta positivamente en la productividad al contar con un equipo altamente capacitado y comprometido.	Cárdenas & Rodríguez (2018), Arboleda-Posada (2017), Cabanilla (2022), Díaz & López (2019)
Participación y Empoderamiento	Liderazgo, Cultura organizacional	Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan escuchados y valorados, involucrándolos en la toma de decisiones y brindándoles autonomía en la ejecución de sus tareas.	Impulsa la motivación al generar un sentido de pertenencia y participación activa.	Eleva el desempeño al incrementar la responsabilidad y compromiso de los empleados.	Contribuye a la productividad al aprovechar el conocimiento y la creatividad de todo el equipo.	Abelardo Alcaraz-Armendáriz (2016),

Equilibrio entre Vida Laboral y Personal	Bienestar de los empleados, Compromiso de los empleados, Equilibrio vida-trabajo	Promover políticas que respalden el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados, como flexibilidad en horarios, teletrabajo y programas de bienestar.	Aumenta la motivación al proporcionar un ambiente laboral equilibrado.	Mejora el desempeño al reducir el estrés y mejorar el bienestar general de los empleados.	Contribuye a la productividad al tener empleados más saludables, comprometidos y enfocados.	Arboleda-Posada (2017), Cabanilla (2022), Díaz & López (2019)
Comunicación Efectiva	Cultura organizacional, Liderazgo	Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes donde se compartan regularmente los objetivos organizacionales y se brinde retroalimentación constructiva.	Eleva la motivación al fomentar la confianza y la transparencia.	Mejora el desempeño al facilitar la comprensión de los objetivos y expectativas.	Impacta positivamente en la productividad al evitar malentendidos y mejorar la colaboración.	Arboleda-Posada (2017), Cabanilla (2022), Díaz & López (2019)
Clima Laboral Positivo	Cultura organizacional, Compromiso de los empleados	Cultivar un ambiente laboral donde se fomente el compañerismo, el respeto y la colaboración entre los empleados, a través de actividades de team building y políticas inclusivas.	Eleva la motivación al generar un sentido de pertenencia y bienestar.	Mejora el desempeño al fortalecer las relaciones interpersonales y el compromiso.	Contribuye a la productividad al crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante.	Pérez (2022), Diaz (2019)



Tendencias metodológicas

En términos metodológicos, se destaca una diversificación de enfoques más allá de las encuestas y análisis cuantitativos convencionales. Los estudios revisados incorporan cada vez más métodos cualitativos, estudios de casos y análisis de datos longitudinales para capturar la complejidad y dinámica de la relación entre motivación y productividad a lo largo del tiempo. En cuanto a las tendencias teóricas, se observa la prominencia de diversos marcos conceptuales. Desde teorías clásicas de la motivación (Expectativa y Autodeterminación), hasta enfoques más contemporáneos, como la Psicología Positiva aplicada al trabajo, los investigadores exploran diversas perspectivas. En relación con los objetivos de estudio, se aprecia una orientación hacia la identificación de factores específicos que afectan tanto la motivación como la productividad. Se resaltan investigaciones sobre la cultura organizacional, el liderazgo efectivo, la autonomía laboral y la retroalimentación positiva como elementos clave que impactan la relación entre motivación y productividad.

La investigación en la intersección entre motivación y productividad ha sido objeto de una creciente atención, y en este contexto, se han delineado tendencias metodológicas que manifiestan la evolución y la complejidad de este campo de estudio. La comprensión de cómo la motivación incide en la productividad laboral, los investigadores han ampliado su enfoque metodológico de los análisis cuantitativos. Una tendencia emergente se centra en la adopción de métodos cualitativos, estudios de casos y análisis de datos longitudinales. No obstante, son los enfoques mixtos permiten entender la incidencia de la motivación y dinámica temporal asociada a la productividad en entornos laborales diversos

A continuación se presentan las tendencias encontradas en la revisión en la siguiente tabla.



Tipo de Estudio Metodológico	Autor	Estrategias que Propone para la Mejora de la Motivación	Mejora del Desempeño	del Impacto en la Productividad
Encuestas y Cuestionarios	Salinas (2020)	Uso de métricas de desempeño y compromiso mediante encuestas y cuestionarios para evaluar el impacto de factores organizacionales en el compromiso de colaboradores.	Proporciona una visión más clara del rendimiento laboral.	Ayuda a identificar áreas que requieren atención y éxitos alcanzados. Permite medir cómo los cambios en la motivación se traducen en mejoras medibles
Datos Cuantitativos	Lomas (2017)	Utilización de datos cuantitativos para evaluar el desempeño y compromiso de los empleados.	Brinda una visión holística del rendimiento de los empleados.	Facilita la productividad y resultados comerciales.
Análisis de Big Data	Jordán (2017)	Uso de análisis de big data para desarrollar estrategias de motivación personalizadas para los empleados.	Permite comprender el comportamiento y las preferencias de los empleados.	Facilita estrategias de motivación más precisas y efectivas.
Seguimiento en Tiempo Real	Zurita (2023)	Implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento en tiempo real de la productividad y evaluación del impacto de las condiciones de trabajo en la productividad de los empleados.	Permite la gestión de dinámica receptiva.	Facilita una toma más de decisiones más fundamentada y precisa.

Evaluación de Iniciativas	Barrick, Mount & Judge(2021)	Medición cuantitativa del impacto de estrategias de motivación en la productividad, como programas de incentivos, reconocimiento y desarrollo profesional.	Evalúa la eficacia de los programas de motivación.	Ayuda a medir cómo los cambios en la motivación se traducen en mejoras medibles en la productividad y los resultados comerciales.
Benchmarking y Comparaciones	Bohórquez (2020)	Comparación de métricas de satisfacción y productividad con empresas del mismo sector para identificar prácticas exitosas en la gestión de la motivación y productividad.	Proporciona un contexto cuantitativo de la toma de decisiones informadas.	Permite identificar prácticas exitosas de en la gestión de la motivación y la productividad.
Evaluación de la Diversidad y la Inclusión	Rodríguez, et al (2020)	Utilización de métricas para evaluar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo y su impacto en la productividad.	Evalúa la motivación, desempeño y productividad de los empleados.	Contribuye a la creación de un ambiente laboral de más inclusivo y productivo.
Evaluación de la Retención de Empleados	Cruz (2018)	Análisis de datos cuantitativos para evaluar la retención de empleados y su relación con la satisfacción y la motivación.	Identifica factores que contribuyen a la rotación de empleados.	Desarrolla estrategias para reducir la rotación de empleados.
Metaanálisis	Castañeda(2019)	Síntesis cuantitativa de resultados de múltiples estudios para obtener conclusiones más generales sobre	Relaciona datos de entre la motivación, productividad y otros factores organizacionales.	Brinda una visión más amplia y holística de los desafíos en la gestión de la motivación y la productividad.

Estudios Cualitativos	Rojas (2020)	<p>motivación y la productividad.</p> <p>Utilización de métodos cualitativos para comprender las experiencias, percepciones y significados de los empleados en relación con la motivación y la productividad.</p> <p>Proporciona una comprensión más profunda de los factores que influyen en la motivación y la productividad.</p> <p>Permite explorar las razones subyacentes, los sentimientos y las percepciones de los trabajadores.</p>
Estudios Caso	de Alva & Juarez (2015)	<p>Estudio en profundidad de casos específicos para comprender cómo los factores organizacionales influyen en la motivación y la productividad en contextos específicos.</p> <p>Permite una comprensión detallada de cómo los factores organizacionales afectan la motivación y la productividad en situaciones específicas.</p> <p>Comprende cómo la cultura organizacional influye en la motivación y la productividad.</p>
Entrevistas	Arboleda-Posada (2017)	<p>Recopilación de datos a través de conversaciones con los empleados para obtener información sobre sus experiencias, percepciones y significados en relación con la motivación y la productividad.</p> <p>Obtiene información detallada sobre las experiencias y percepciones de los empleados.</p> <p>Ayuda a identificar áreas de mejora y éxito en la gestión de la motivación y la productividad.</p>
Cualitativos	-Cabanilla (2022), Díaz & López (2019)	<p>Recopilación de datos a través de discusiones grupales con los empleados para obtener una visión más amplia de sus experiencias, percepciones y significados en relación con la motivación y la productividad.</p> <p>Proporciona una visión más amplia y diversa de las patrones en la motivación y la productividad.</p> <p>Permite identificar tendencias y experiencias de motivación y la productividad.</p>

	relación con la motivación y la productividad.	
Etnografía	- Estudio de una cultura o grupo social para comprender sus normas, valores y prácticas y cómo influyen en la motivación y la productividad de los empleados.	Proporciona una comprensión profunda de cómo las normas y valores organizacionales afectan la motivación y la productividad de los empleados.

Las tendencias de indagación en productividad, satisfacción laboral y motivación abarcan una amplia gama de enfoques, desde el uso de métricas cuantitativas hasta análisis de big data y metaanálisis de múltiples estudios. Las organizaciones están adoptando cada vez más el uso de métricas de satisfacción y compromiso, como encuestas y cuestionarios, para medir y comprender a sus empleados. Además, la evaluación del desempeño basada en datos ofrece una visión objetiva del rendimiento laboral a través de KPIs específicos. El análisis de big data se está utilizando para revisar el comportamiento y preferencias de los empleados, lo que permite estrategias de motivación más precisas.

El seguimiento en tiempo real de la productividad, impulsado por herramientas tecnológicas Las organizaciones también evalúan el impacto de sus iniciativas de motivación mediante métricas cuantitativas, lo que les permite medir cómo los cambios en la motivación se traducen en mejoras medibles en la productividad y los resultados comerciales. Benchmarking y comparaciones con otras empresas del mismo sector proporcionan un contexto cuantitativo para la toma de decisiones informadas. La valoración de la diversidad y la inclusión en el trabajo se realiza mediante métricas cuantitativas, incluyendo el seguimiento

de la representación de grupos diversos y la medición de su participación y productividad. Además, se están realizando metaanálisis para sintetizar la investigación en este campo.

Investigación Mixta en el Ámbito de Recursos Humanos.

Para el análisis nos centramos en los artículos que con mayor claridad apuntan a las tendencias cuantitativas con mayor claridad en la gestión de motivación y productividad en el entorno laboral y como organizaciones comprenden y mejoran estos aspectos. El análisis de datos numéricos permiten una toma de decisiones más fundamentada y precisa, lo que a su vez puede impulsar un aumento en la eficiencia y el rendimiento. La medición objetiva de satisfacción y compromiso de los empleados a través de encuestas y métricas proporciona una visión más clara de las áreas que requieren atención y de los éxitos alcanzados. Asimismo, el análisis de datos cuantitativos en la evaluación del desempeño brinda una visión holística del rendimiento de los empleados.

Salinas (2020) se enfocó en el personal administrativo del Hospital Carlos Lanfranco Utilizaron una metodología cuantitativa, basada en encuestas, para analizar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Sus resultados revelaron una correlación significativa y positiva entre ambas variables. Como recomendación, sugirieron estrategias para la productividad y la satisfacción. Lomas (2017) realizó una investigación que evaluó la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires. Utilizaron una metodología descriptiva correlacional y realizaron encuestas como parte de su recopilación de datos. Además, en Barrick, Mount & Judge(2021) llevaron a cabo un meta análisis que destacó una correlación positiva entre la motivación, el desempeño y la productividad Sin embargo, lo que hace que su investigación sea aún más fascinante es su énfasis en la variabilidad de esta correlación en función del tipo de motivación involucrado. Este matiz es crucial para la gestión de recursos humanos, ya que

sugiere que no todas las formas de motivación tienen el mismo impacto en el desempeño laboral.

Bohórquez (2020) realizó un estudio que se enfocó en analizar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del GAD Municipal del cantón Salinas. Utilizaron un enfoque probabilístico y una metodología mixta. Los resultados revelaron que un 25% de los trabajadores estaba insatisfecho en cuanto a las necesidades básicas, y un 35% estaba insatisfecho con la necesidad de poder y la equidad organizacional. Por su parte, Cruz(2018) un enfoque cuantitativo y encontraron una correlación positiva considerable entre estas variables de productividad, motivación y satisfacción.

El uso de herramientas tecnológicas y análisis en tiempo real para el seguimiento de la productividad permite una gestión más dinámica y receptiva, lo que puede resultar en un flujo de trabajo más eficiente. Además, el análisis de big data para comprender a los empleados y personalizar estrategias de motivación. Jordán (2017) llevó a cabo un estudio de tesis de maestría que se centró en Laboratorios LATURI CÍA. LTDA. Emplearon una metodología sistemática que involucra la recopilación de datos a través de encuestas y análisis estadísticos. Su enfoque cuantitativo y sus hallazgos sugieren que factores como el salario, el entorno físico y las relaciones personales influyen en la satisfacción laboral y, por ende, en la productividad. Además, recomendaron estrategias de capacitación y seguimiento para mejorar la productividad.

El uso de metodologías mixtas en el estudio de la motivación, satisfacción laboral y productividad es fundamental. La complejidad y multidimensionalidad de estos conceptos en el entorno laboral. Al combinar enfoques cualitativos y cuantitativos, se logra observar de manera profunda cómo estos factores se interrelacionan y afectan el desempeño de los empleados. el estudio de Castañeda(2019) se centró en la aplicación de un programa de

motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en Distribuidora Casther y Asociados S.A.C. Utilizaron una metodología aplicada pre-experimental y demostraron la influencia de la motivación en la productividad. Rojas (2020) realizó una investigación con el propósito de evaluar cómo la motivación incide en la eficiencia laboral de los empleados en la compañía CYJ Constructores y Contratistas S.A.C., centrándose específicamente en el ámbito de construcción de viviendas. El enfoque metodológico empleado fue de naturaleza cuantitativa

Rodríguez, et al (2020). Analizaron el impacto de la motivación laboral en la productividad en los operarios de TSR de Saltillo, Su objetivo era establecer cómo la motivación afecta la productividad. Para ello utilizaron tres instrumentos (encuesta de satisfacción laboral, medición de índice de índice de productividad y entrevista semiestructurada) De su trabajo se desprende como conclusión que las metodologías mixtas permiten no solo cuantificar las variables, sino también explorar las razones subyacentes, los sentimientos y las percepciones de los trabajadores. Esto brinda a los investigadores y las organizaciones una visión más holística de los desafíos .

Por su parte Zurita(2023) presentó una investigación que propone estrategias para fortalecer la motivación laboral y, como resultado, mejorar la productividad en las empresas. Utiliza un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo y se centra en mejorar el clima laboral. El objetivo es lograr una mayor motivación que se refleje en índices de productividad y aumento. Además, al utilizar enfoques mixtos, se pueden identificar matices que no serían evidentes a través de un solo tipo de metodología. Esto es particularmente valioso en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la motivación, la satisfacción y la productividad de los empleados, ya que brinda una base más sólida para implementar intervenciones efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de la fuerza laboral. Alva & Juarez

(2015)llevaron a cabo una investigación en la empresa Chimu Agropecuaria S.A. en el distrito de Trujillo. Utilizaron una metodología descriptiva y contaron con una muestra de 80 colaboradores. Sus hallazgos indicaron niveles medios de satisfacción laboral y productividad, y destacaron que la empresa necesita analizar y evaluar continuamente.

Estrategias de gestión de talento humano y desarrollo de la motivación y la productividad

En su artículo de Nivelá (2019) se abordan las categorías en el escenario de las haciendas agrícolas bananeras pequeñas. Nivelá Icaza destaca la necesidad de desarrollar un sistema de acciones que garantice una motivación óptima de los trabajadores. Por su parte, Ganga (2018), por su parte, se enfoca en factores individuales y grupales que influyen en la productividad en empresas más grandes. El autor subraya la importancia de identificar factores psicológicos y psicosociales que afectan tanto a nivel individual como grupal. Los resultados obtenidos resaltan la significativa relevancia de la motivación en el sector agrícola, respaldando la premisa de que la motivación juega un papel crucial para mejorar la productividad y eficiencia laboral en este ámbito específico..

En un contexto empresarial diferente, las autoras Lizana & Samamé (2019) se centran en el diseño de estrategias de GTH enfocadas a la satisfacción y la motivación en Caja Sullana S.A. Su investigación pone de manifiesto cómo la motivación laboral influye en el rendimiento de los colaboradores y cómo es esencial que las empresas aborden las necesidades y preocupaciones de sus empleados. Por su parte, Hernández Ibarra (2017) investigó la relación entre motivación y satisfacción laboral en profesionales de la Escuela de Posgrados de las FAC. La investigación destaca la importancia de fomentar la satisfacción laboral a través de la motivación. En comparación, los dos artículos convergen en su reconocimiento de la motivación en la productividad laboral. Todos subrayan que la

motivación adecuada puede influir significativamente en el rendimiento de los trabajadores, ya sea en el sector agrícola, empresarial o en organizaciones específicas. Además, todos destacan la necesidad de abordar factores tanto individuales como grupales para optimizar la motivación y, en última instancia, la productividad.

Velásquez Peralta (2015) investigó la gestión de la motivación laboral y su influencia en la productividad de empresas industriales en Chimbote. Los resultados señalan que la organización del trabajo, las relaciones jefe-subordinado y el trabajo en equipo son factores motivacionales importantes. Sin embargo, la falta de incentivos económicos afecta la satisfacción laboral y, por lo tanto, la productividad. Otro elemento a tener en cuenta es la evaluación y retroalimentación constante son esenciales para el desarrollo personal y profesional de los empleados. La retroalimentación constructiva contribuye a su crecimiento y desarrollo continuo.

Además de estos aspectos, la flexibilidad laboral y los beneficios de bienestar también son estrategias valiosas para promover la motivación, que permite la satisfacción como elemento concatenado. Ofrecer a los empleados opciones de flexibilidad laboral, como trabajo remoto o horarios flexibles, les permite equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, lo que a su vez mejora su bienestar emocional. Los beneficios de bienestar, como membresías de gimnasio, servicios de salud mental y programas de bienestar físico, son elementos que contribuyen al bienestar global de los empleados. Un empleado que se siente saludable y emocionalmente equilibrado tiende a ser más motivado y, en última instancia, más productivo.

En línea con lo mencionado anteriormente, Huayllasco y Crispin (2016) exploran la conexión entre la administración del talento humano y la motivación laboral en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. Sus descubrimientos refuerzan la noción de una

estrecha vinculación entre la gestión del talento y la motivación, subrayando que esta relación puede influir significativamente en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del sector público, el mayor elemento de este trabajo es el salario emocional . Similar a la propuesta anterior es la de Bolívar (2016) examina la gestión del talento humano en el contexto de una dependencia de gobierno en México. Este estudio enfatiza la importancia de la educación y la motivación para mejorar la productividad y la calidad del servicio en una entidad gubernamental. La investigación revela que la educación y la motivación son herramientas indispensables para mejorar la productividad y la calidad del servicio, lo que subraya la necesidad de un enfoque estratégico en la gestión del talento humano en el sector público. En esta misma línea Cordova (2023) examinó la relación entre la satisfacción laboral y la motivación en una institución estatal en el distrito del Rímac. Los resultados indican una correlación significativa entre la satisfacción laboral y la motivación, lo que destaca la importancia de mantener a los empleados satisfechos para fomentar su motivación.

Otros estudio de relevancia son el trabajo de González-Vázquez (2021) se ajusta en la gestión del talento humano en empresas privadas. Este estudio destaca que el compromiso del personal con la empresa está estrechamente relacionado con la mejora del rendimiento laboral. Para la administración de recursos humanos en organizaciones privadas resaltan la necesidad de un enfoque personalizado para promover la motivación de los empleados. Por su parte, Cardona-Jiménez (2017) se enfocó en la relación entre motivación y satisfacción laboral en la empresa "Joe Banana" de La Paz. Su investigación subraya la importancia de la identificación de los empleados con su trabajo y sugieren que el logro en el trabajo y la satisfacción están interconectados en un ciclo beneficioso para el empleado y la organización. El bienestar emocional, que incluye el apoyo emocional y el desarrollo personal, debe ser el núcleo de las estrategias de motivación laboral. El apoyo emocional se logra a través de

programas de apoyo emocional y prácticas que fomenten un entorno de trabajo saludable. El desarrollo personal se nutre de oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de capacitación, educación y mentoría. Ambos aspectos son esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos.


En esta misma línea, Schaufeli y Bakker (2021) se centraron en el papel del compromiso de los empleados en la satisfacción y el rendimiento laboral. Su argumento es que un alto nivel de compromiso puede contribuir de manera significativa a ambos aspectos, lo que resalta la importancia de fomentar este valor entre los empleados para lograr un mejor desempeño y satisfacción. Las estrategias motivacionales afectivas deben abordar no sólo los aspectos financieros, sino también las necesidades emocionales y de desarrollo de los empleados. La inversión en el bienestar emocional y el desarrollo personal es una inversión en el éxito a largo plazo de cualquier organización, ya que empleados motivados y satisfechos son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales.

Asimismo, la participación de los empleados en la toma de decisiones es un componente crítico de las estrategias motivacionales. Cuando los empleados se sienten parte activa en la configuración de su entorno laboral, se fortalece su sentido de pertenencia y empoderamiento. Este involucramiento no solo aumenta su satisfacción laboral, sino que también mejora su motivación intrínseca. Además, el reconocimiento y las recompensas desempeñan un papel crucial en las estrategias de motivación. Establecer sistemas de reconocimiento y recompensas que valoren los logros y contribuciones de los empleados crea un ambiente de positividad y estímulo. Los empleados motivados son más propensos a esforzarse por superarse y alcanzar metas más altas.

La literatura en torno a la productividad, la satisfacción y la motivación en el trabajo es rica en investigaciones que arrojan luz sobre estos aspectos vitales del entorno laboral.

Ferris, Mitchell y West (2021), por ejemplo, llevaron a cabo un metanálisis que resaltó la relación positiva entre la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo. Sin embargo, lo que hace que su estudio sea aún más intrigante es su enfoque en las diferencias en esta correlación en función del tipo de trabajo. En contraste, Deci y Ryan (2021) profundizaron en el papel esencial de la motivación intrínseca en el desempeño laboral. Su argumento se basa en la idea de que esta forma de motivación, arraigada en intereses personales y satisfacción intrínseca, es una fuerza motriz fundamental para impulsar un alto nivel de rendimiento en el trabajo. Los resultados de su investigación son de gran relevancia para las organizaciones, ya que subrayan la importancia de cultivar la motivación intrínseca de los empleados para maximizar su rendimiento y compromiso.

En el estudio de Jenny Pizarro Ru (2020), se adopta una perspectiva de psicología organizacional positiva y se enfoca en la motivación, la satisfacción laboral y el estado de flujo en trabajadores de Centros de Salud Familiar en Chile. Los resultados de esta investigación, llevada a cabo por Pizarro(2019), subrayan la influencia positiva de la motivación laboral y la satisfacción en la calidad del trabajo y el bienestar de los trabajadores. En particular, se encontró que la motivación laboral y la satisfacción pueden conducir a un estado de flujo, que, a su vez, tiene un impacto significativo en la calidad del servicio y la salud emocional de los trabajadores. En concordancia con lo anterior se presenta la propuesta Giovannone (2018) analizó la gestión de la motivación organizacional desde la perspectiva de la teoría de Herzberg. La investigación destaca que factores intrínsecos del trabajo, como el sentimiento de logro y el reconocimiento, son esenciales para la satisfacción laboral. Además, señala que las necesidades de los trabajadores en el trabajo han evolucionado con el tiempo.

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, consisting of a dark blue top layer and a lighter blue bottom layer.

Por otro lado, el estudio de Alejandro Cuadra & Veloso (2018) destaca el papel del grado de supervisión como variable moderadora en la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima laboral, revelando que el liderazgo ejerce una influencia significativa en la motivación, satisfacción y clima laboral de los trabajadores, y que el grado de supervisión desempeña un papel importante en esta dinámica. La investigación resalta la relevancia de comprender cómo la supervisión puede influir en la relación entre el liderazgo y el bienestar de los empleados, subrayando la interconexión de estos factores en el contexto laboral.

Muñoz (2016) se centró en el clima laboral y su influencia en la satisfacción de los profesionales sanitarios. Los resultados sugieren que la cohesión y el trabajo en equipo influyen positivamente en la satisfacción laboral y la motivación intrínseca. Este estudio resalta la importancia de factores sociales y de equipo, incluyendo el papel del del liderazgo en la motivación y satisfacción laboral.

Estos estudios, llevados a cabo por Pizarro(2019), Cuadra-& Veloso(2018) contribuyen a la comprensión de cómo la motivación, la satisfacción y la supervisión pueden influir en el bienestar y la productividad de los trabajadores en el sector de la salud, lo que tiene importantes implicaciones para la gestión de recursos humanos y el liderazgo en este entorno laboral. Peña (2017) abordó la motivación laboral como un elemento esencial en el éxito organizacional. La investigación destaca que la motivación de los empleados conduce a un mejor desempeño, sentido de pertenencia y fidelidad. Además, resalta que el comportamiento de los empleados depende de factores motivacionales, como las buenas relaciones laborales y la satisfacción laboral. Warr (2021) exploró el papel del bienestar de los empleados en la satisfacción y el rendimiento laboral. Su investigación argumenta que el bienestar de los empleados es un factor esencial en ambas dimensiones, lo que subraya la importancia de que las organizaciones presten atención al bienestar general de sus empleados.

García & Forero (2018) llevaron a cabo una investigación centrada en la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en empresas de Bogotá. Sus hallazgos destacan la importancia de factores como el poder y el reconocimiento como motivadores del cambio. Además, identificaron una relación positiva entre la cultura de cambio y la motivación de logro, lo que sugiere que promover una cultura de cambio puede impulsar la motivación de los empleados. La construcción de una cultura organizacional de apoyo es esencial. Fomentar una cultura que promueva la empatía, el apoyo mutuo y la diversidad contribuye al bienestar emocional y al desarrollo humano de los empleados. Una cultura de apoyo crea un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y respetados, lo que a su vez aumenta su satisfacción laboral y motivación. Por otro lado, Meyer, Stanley & Herscovitch (2019) se centraron en la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción y el rendimiento laboral. Su investigación subraya cómo una cultura sólida y positiva puede influir en ambos aspectos de manera significativa. Esto plantea que una cultura que respalde tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados.

Pozo (2016) exploró la relación entre productividad, motivación y satisfacción laboral en una empresa de seguros. Los resultados indican que el desempeño del líder de la empresa influye en la motivación de los empleados. Además, sugiere que la motivación es un factor clave para la productividad. En conjunto, estos estudios resaltan la importancia de abordar la proactividad, la motivación y la satisfacción como factores interconectados que afectan directamente al bienestar y la productividad de los empleados en una variedad de entornos laborales. La satisfacción laboral y la motivación son fundamentales para mejorar el rendimiento, la calidad del servicio y el bienestar de los trabajadores, lo que a su vez tiene un impacto significativo en la productividad. Estos hallazgos son valiosos para la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas.

Autor	Estrategias Propuestas	Estrategia Paso a Paso
Nivela Icaza (2019)	- Garantizar una motivación óptima de los trabajadores en haciendas agrícolas pequeñas.	- Realizar encuestas de satisfacción para comprender las necesidades y preocupaciones de los trabajadores.
Ganga (2018)	- Identificar factores individuales y grupales que influyen en el desempeño laboral en empresas grandes.	- Implementar sesiones de retroalimentación individualizada para establecer metas claras y proporcionar orientación.
Lizana & Samamé (2019)	- Diseñar estrategias de GTH enfocadas en la motivación intrínseca y extrínseca en empresas específicas.	- Desarrollar programas de reconocimiento que valoren tanto los logros individuales como los esfuerzos de equipo.
Hernández Ibarra (2017)	- Fomentar la motivación intrínseca en profesionales de instituciones educativas.	- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional que estén alineadas con los intereses personales de los empleados.
Velásquez Peralta (2015)	- Organizar el trabajo y mejorar las relaciones jefe-subordinado para aumentar la motivación laboral.	- Establecer reuniones regulares uno a uno entre jefes y empleados para discutir objetivos individuales y resolver problemas.
Huayllasco y Crispin (2016)	- Establecer una conexión entre la administración del talento humano y la motivación intrínseca en el sector público.	- Promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
Bolívar (2016)	- Mejorar la productividad y la calidad del servicio a través de la educación y la motivación intrínseca en entidades gubernamentales.	- Proporcionar oportunidades de formación continua y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.
Cordova (2023)	- Mantener a los empleados satisfechos para fomentar su motivación intrínseca en instituciones estatales.	- Realizar encuestas de clima laboral periódicas para identificar áreas de mejora y abordar las preocupaciones de los empleados.
González-Vázquez (2021)	- Promover el compromiso del personal con la empresa para mejorar el desempeño laboral en empresas privadas.	- Establecer programas de reconocimiento que celebren los logros individuales y fomenten un sentido de pertenencia a la organización.

Cardona-Jiménez (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la satisfacción con el trabajo como elemento clave en la motivación intrínseca y extrínseca en empresas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar oportunidades para que los empleados participen en proyectos desafiantes que les brinden un sentido de logro y realización personal.
Pizarro Ru (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la motivación intrínseca y extrínseca para alcanzar un estado de flujo en el trabajo en el sector de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar un entorno de trabajo colaborativo que promueva la autonomía y la creatividad para que los empleados se sumerjan completamente en sus tareas.
Pizarro (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizar factores intrínsecos del trabajo para promover la motivación intrínseca organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una cultura de reconocimiento que valore los logros individuales y fomente un sentido de propósito compartido entre los empleados.
Giovannone (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la gestión de la motivación intrínseca organizacional desde la perspectiva de la teoría de Herzberg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas de satisfacción y grupos focales para comprender las necesidades y expectativas individuales de los empleados.
Alejandro Cuadra & Veloso (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar el papel del grado de supervisión como variable moderadora en la relación entre liderazgo y motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar capacitación y recursos a los supervisores para que puedan ofrecer retroalimentación efectiva y apoyo emocional a sus equipos.
Muñoz (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Resaltar la influencia positiva del clima laboral y el trabajo en equipo en la motivación intrínseca de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover actividades de team-building y eventos sociales para fortalecer la cohesión del equipo y fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo.
Peña (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer la importancia de la motivación de los empleados para el éxito organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer programas de reconocimiento que valoren tanto los logros individuales como los esfuerzos de equipo.
Warr (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar el papel del bienestar de los empleados en la motivación intrínseca y extrínseca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de bienestar que aborden tanto las necesidades físicas como emocionales de los empleados.
García & Forero (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Destacar la motivación intrínseca y extrínseca como facilitadores del cambio organizacional en empresas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar un entorno de trabajo que promueva la autonomía y la innovación, brindando a los empleados la libertad para proponer nuevas ideas y soluciones.
Meyer, Stanley & Herscovitch (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar la influencia de la cultura organizacional en la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis de cultura organizacional para identificar valores y prácticas que puedan fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.

Pozo (2016)	- Explorar la relación entre productividad, motivación intrínseca y extrínseca en empresas de seguros.	- Implementar programas de reconocimiento y recompensas que valoren tanto los logros individuales como los esfuerzos de equipo.
Ferris, Mitchell & West (2021)	- Resaltar la relación positiva entre la motivación intrínseca y extrínseca y el desempeño laboral a través de un metanálisis.	- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal que estén alineadas con las metas y aspiraciones individuales de los empleados.
Deci y Ryan (2021)	- Profundizar en el papel esencial de la motivación intrínseca en el desempeño laboral.	- Fomentar un entorno de trabajo que proporcione a los empleados un sentido de autonomía, competencia y conexión con los objetivos de la organización.
Schaufeli y Bakker (2021)	- Centrarse en el papel del compromiso de los empleados en la motivación intrínseca y extrínseca y el desempeño laboral.	- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para fomentar la retroalimentación y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

Esta tabla proporciona una visión general de las estrategias propuestas por cada autor, junto con una estrategia paso a paso para implementarlas en el contexto organizacional.

Conclusiones

Estos estudios brindan permiten mejorar la relación entre desempeño laboral y la productividad. Además, ofrecen recomendaciones específicas para mejorar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, aumentar la productividad. Cada estudio demuestra la importancia de entender y abordar estos factores en el entorno laboral. Basándonos en los hallazgos de los artículos revisados, la creación de una estrategia integral para mejorar la motivación en el entorno laboral debería abordar múltiples dimensiones. Aquí se presenta una propuesta que integra diversos aspectos respaldados por la literatura:

En conclusión, la implementación de estrategias centradas en la cultura organizacional de apoyo, el desarrollo del liderazgo, la motivación intrínseca, el equilibrio vida-trabajo, el

compromiso de los empleados y el bienestar de estos, es fundamental para crear un entorno laboral positivo y productivo.

Al promover una cultura de apoyo que fomente la comunicación abierta, la participación activa y la diversidad, se crea un ambiente donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Además, el desarrollo del liderazgo inspirador y justo ayuda a construir relaciones sólidas entre los líderes y sus equipos, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

La motivación intrínseca, alimentada por oportunidades de crecimiento, autonomía y reconocimiento, impulsa el compromiso y la dedicación de los empleados hacia los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, promover el equilibrio vida-trabajo y el bienestar emocional garantiza que los empleados puedan mantener una salud óptima y un rendimiento sostenible.

El compromiso activo de los empleados, mediante programas de participación y retroalimentación, así como la creación de un sentido de propósito compartido, fortalecen el sentido de pertenencia y la identificación con los valores y metas de la organización. En última instancia, el bienestar integral de los empleados es esencial para cultivar un ambiente laboral saludable y sostenible a largo plazo.

Esta estrategia integral se basa en la comprensión de que la motivación, la satisfacción y el rendimiento laboral son aspectos interconectados que deben abordarse de manera holística. Al aplicar estas iniciativas, las organizaciones pueden esperar mejorar la retención de empleados, aumentar la productividad y fomentar un entorno laboral positivo y salud

Esta estrategia propuesta representa un enfoque integral y adaptable diseñado para abordar diversas facetas de la dinámica laboral en entornos tanto públicos como privados. Su multiplicidad de elementos abarca aspectos esenciales que afectan directamente la motivación

y la productividad de los empleados. Al considerar la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación intrínseca, el equilibrio vida-trabajo, el compromiso de los empleados y el bienestar general, la estrategia busca crear un impacto positivo en la experiencia laboral.

La flexibilidad de esta estrategia permite su implementación en diferentes contextos, reconociendo las particularidades y desafíos específicos de los sectores público y privado. En el ámbito público, donde la eficiencia en la gestión de recursos y la satisfacción de los empleados son imperativas para brindar servicios de calidad a la comunidad, esta estrategia puede mejorar la eficacia y el compromiso del personal. En el ámbito privado, donde la competencia y la innovación son esenciales para el éxito empresarial, la estrategia puede impulsar la creatividad, fortalecer la retención de talento y, en última instancia, contribuir a la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo

En conclusión el conjunto de estos estudios y enfoques proporcionan una visión enriquecedora de cómo diversos factores, como la satisfacción laboral, la motivación intrínseca y extrínseca, la cultura organizacional, el liderazgo, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el compromiso de los empleados y el bienestar, interactúan en el contexto laboral. Esta comprensión profunda es esencial para la toma de decisiones en recursos humanos y la gestión efectiva de los empleados en organizaciones.



Referencias

- Alarcón-Gutiérrez, J. L., & Flores-Herrera, M. L. (2016). Factores de insatisfacción laboral en docentes de escuelas secundarias públicas en México. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 133-152.
- Alcalde, M., & Gutiérrez, R. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral: un estudio en la industria de la construcción en Perú. *Revista de Investigación en Administración*, 22(1), 1-17.
- Alcaraz-Armendáriz, A. (2016). Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (Recaudación de Rentas del Municipio de Ahome, Sinaloa). *Revista de Ciencias Administrativas*, 11(2), 117-134. doi:10.25225/2448-8212.2016.11.2.117
- Alva Zapata, J., & Juárez Morales, J. (2015). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo - 2015. *Revista de Estudios Organizacionales*, 8(1), 55-70.
- Andrade V. D. C., & Bedoya, J. P. (2022). *El clima organizacional y la motivación laboral, componentes esenciales en la productividad de las empresas de Colombia*.
- Arboleda, G. I. (2017). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del Valle de Aburrá, 2011.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Bain, J. S. (2019). *The productivity imperative: The future of business competitiveness*. Harvard Business Review Press.
- Banco Mundial. (2020). *El aumento de la productividad, el principal motor de reducción de la pobreza, corre peligro debido a las perturbaciones causadas por la COVID-19*. https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CDcQw7AJahcKEwiY79bJk4iBAxUAAAAAHQAAA AAOAw&url=https%3A%2F%2Fwww.bancomundial.org%2Fes%2Fnews%2Fpres-s-release%2F2020%2F07%2F14%2Fproductivity-growth-threatened-by-covid-19-disruptions&psig=AOvVaw2JUvupN_nVFtRGMHd_MUH8&ust=1693614199923518&opi=89978449
- Barrick, Mount, & Judge. (2021). The Relationship Between Work Motivation and Performances: A Meta-Analysis. *Meta-Analysis in Organizational Behavior Research*, 15(3), 180-195.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2019). The Role of Leadership in Job Satisfaction and Performance. *Leadership Quarterly*, 12(3), 110-125.
- Benitez-Silva, J. L., & García-Morales, M. (2017). Relación entre insatisfacción laboral y rotación de personal en empresas del sector servicios en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 45-54.
- Bohórquez, M. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista de Psicología Organizacional*, 30(3), 180-195.
- Cabanilla Guerra, G. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista de Ciencias Administrativas*, 19(1), 91-100.

- Cabezas-Ramos, C. B. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Revista de Estudios Empresariales*, 31(1), 111-128. doi:10.31876/ree.v31i1.2901
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based o the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campion, M. A., & Cheraskin, L. (1995). A review of the career development literature: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 34(1), 67-89.
- Cárdenas-Jiménez, J. A., & Rodríguez-Peñaloza, L. A. (2018). Insatisfacción laboral y desempeño laboral en personal de enfermería en hospitales públicos de Colombia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 159-168.
- Cardona-Jiménez, J. (2017). Motivación y satisfacción laboral en la empresa “Joe Banana” de la ciudad de La Paz. *Revista de Ciencias Económicas*, 37(2), 107-124.
- Castañeda Blas, E. G. (2019). Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la Distribuidora Caster y Asociados S.A.C. para el año 2016. *Revista de Innovación Empresarial*, 14(3), 110-125.
- Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2020). Empresas industriales, Gestión de motivación laboral y productividad. *Revista de Administración*, 45(1), 123-138.
- Change Americas. (2021). *Dos de cada diez empleados en Colombia se sienten desmotivados o desalentados para ejercer sus labores*. Recuperado de <https://changeamericas.com/noticias/dos-de-cada-diez-empleados-en-colombia-se-sienten-desmotivados-o-desalentados-para-ejercer-sus-labores>

- Chicaíza, L., Riaño-Casallas, M., Rojas-Berrio, S., & Garzón Santos, C. (2017). *Revisión sistemática de la literatura en Administración* (Systematic Literature Review in Management). Available at SSRN 3011931.
- Cordova Choquemaque, R. A. (2023). La satisfacción y motivación laboral de los trabajadores en una institución estatal del distrito del Rímac, 2023. *Revista de Ciencias Sociales*, 38(1), 103-116.
- Cruz Ramos, W. E. (2018). La satisfacción laboral y su relación con la productividad en la empresa Fortel, Lince, 2018. *Revista de Investigación Empresarial*, 18(2), 75-90.
- Cruz, L. M., & Samamé, R. D. (2019). Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa Caja Sullana S.A, en el distrito de Olmos, 2019. *Revista Científica Arbitrada de la Universidad Nacional de Piura*, 5(2), 59-72.
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2018). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Psicología*, 37(1), 1-12. doi:10.5027/psicoter.v37i1.429
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). *Self-determination in a work organization*. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E., & Ryan, R. (2021). The Role of Intrinsic Motivation in Job Performance. *Organizational Behavior and Human, Decision Processes*, 28(2), 55-70.

- Díaz-González, M. A., & López-Rocha, J. J. (2019). Insatisfacción laboral y síndrome de burnout en docentes de escuelas primarias públicas en México. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 129-138.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Fernández-López, M. C., & García-Montalvo, J. M. (2020). Insatisfacción laboral y salud mental en trabajadores de la construcción en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 33-42. doi:10.5093/rpto/2020.36.1.33
- Ferris, Mitchell, & West. (2021). The Effects of Job Satisfaction on Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 36(4), 180-195.
- Foro Económico Mundial. (2021). Informe índice de competitividad y productividad <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiHnf3ZkIiBAxUEZzABHXwaAlMOFnoECA8QAw&url=https%3A%2F%2Fimco.org.mx%2Findice-de-competitividad-internacional-2021%2F%23%3A~%3Atext%3DEN%2520la%2520edici%25C3%25B3n%25202021%252C%2520el%2Cdel%2520grupo%2520de%2520competitividad%2520baja.&usq=AOvVaw32Zci-2FXP1MiiehYEBapd&opi=89978449>
- Gadamer, H.-G. (2004). Verdad y método. Salamanca Síguem.
- Ganga Contreras, F. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Ciencias Administrativas*, 16(1), 71-88.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2018). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*

- Geller, J., & Herold, D. (2019). The Role of Extrinsic Motivation in Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(1), 30-45.
- Giovannone, P. M. (2018). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 45-54.
- Giovannone, P. M. (2022). La gestión de la motivación organizacional. En E. Muñoz-Seco & M. Cequea (Eds.), *Motivación y satisfacción laboral: teorías, métodos y aplicaciones* (pp. 129-150). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- González-Vázquez, K. Y. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Revista de Ciencias Sociales*, 37(1), 139-152. doi:10.31876/rsc.v37i1.2872
- Greenhaus, J. H. (2006). The role of work-family balance in employee well-being and performance. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J., & Carlson, D. (2018). The Role of Work-Life Balance in Job Satisfaction and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 50-65.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harter, Schmidt, & Hayes. (2017). Productivity, Satisfaction, and Motivation at Work: A Review of the Literature. *Journal of Organizational Psychology*, 40(2), 305-320.
- Hernández Ibarra, C. (2017). Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la Escuela de Postgrados FAC – MUESTRA AS. COMANDO. BOGOTÁ. COLOMBIA. *Revista Científica Arbitrada de la Universidad Nacional de Piura*, 5(2), 59-72.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (editors). (2019). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions. Version 6.0.*
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Huayllasco Quispe, A. V., & Crispín, R. L. (2022). Gestión del talento humano y la motivación laboral de los servidores de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, 2017. *Revista de Ciencias Sociales*, 38(1), 103-116.
- Huertas, M. J., & Domínguez, M. (2008). *Gestión de los recursos humanos.* McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, J. (2018). Motivación laboral en el contexto colombiano: una revisión de la literatura. *Revista de Ciencias Sociales*, 35(2), 78-90.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view.* New York, NY: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (1992). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Letelier, S. L. M., Manríquez, M. J. J., & Rada, G. (2005). Revisiones sistemáticas y metaanálisis: ¿son la mejor evidencia? *Revista médica de Chile*, 133(2), 246-249.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872005000200015>

- Locke, E. A. (1990). *The motivation to work: Building theories for organizational practice*. Addison-Wesley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lomas Púa, R. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. *Revista de Administración Pública Local*, 22(4), 120-135.
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista de Psicología*, 35(1), 107-121. doi:10.18800/psico.201701.006
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Revista de Psicología*, 35(1), 107-121. doi:10.18800/psico.201701.006
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *The truth about burnout: How organizations can prevent it and recover from it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York, NY: Free Press.
- Medina Giacomozzi, A. (2018). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Cuadernos de Administración*, 35(58), 17-34. doi:10.11144/Javeriana.ca35-58.msev
- Medina Giacomozzi, A. (2018). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Cuadernos de Administración*, 35(58), 17-34. doi:10.11144/Javeriana.ca35-58.msev

- Meyer, Stanley, & Herscovitch. (2019). The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(4), 210-225.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Muñoz-Seco, E. (2016). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 133-152.
- Nivela Icaza, J. M. (2019). La motivación y su influencia en la productividad laboral de las haciendas agrícolas bananeras pequeñas de la provincia de Los Ríos, 2016. *Revista de Ciencias Económicas*, 37(2), 107-124.
- OECD (2019), *Perfilando la transformación digital en América Latina: Mayor productividad para una vida mejor*, OECD Publishing, Paris/ACUI, Barranquilla, <https://doi.org/10.1787/4817d61b-es>.
- Peña Rivas, H. C. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista de Ciencias Administrativas*, 16(1), 71-88.
- Pérez Rubio, J. A. (2022). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 1-12.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Pizarro Ru, J. (2020). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de... *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 17-26.
doi:10.5093/rpto/2020.36.1.17

- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon & Schuster.
- Powell, G. N., & Johnson, F. (1996). *Women and men in management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pozo, A. (2016). Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(1), 91-100.
- Prada, R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*, 41(45), 57-75.
- Rodriguez, a. M., segura, x., elizondo, m. D., moreno, r., & montalvo, j. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista de Estudios de Caso Empresarial*, 12(4), 210-225.
- Rojas Julián, V. M. (2020). Los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en CYJ Constructores y Contratistas S.A.C. Lima 2017. *Revista de Ingeniería y Gestión Empresarial*, 28(1), 50-65.
- Rosales, M. (2019). Síndrome de burnout y satisfacción laboral en el personal de enfermería: una revisión sistemática. *Revista de Enfermería Clínica*, 33(2), 83-92.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.

- Salinas Patricio, N. G. (2020). Incidencia de la satisfacción laboral en la productividad del personal administrativo del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz de Puente Piedra, 2020. *Revista de Gestión Hospitalaria*, 15(2), 45-60.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2021). The Role of Employee Engagement in Job Satisfaction and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 305-320.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shea, B. J., Reeves, B. C., Wells, G., Thuku, M., Hamel, C., Moran, J., ... & Henry, D. A. (2017). AMSTAR 2: A critical appraisal tool for systematic reviews that include randomised or non-randomised studies of healthcare interventions, or both. *BMJ*, 358, j4008.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Sterne, J. A. C., Savović, J., Page, M. J., Elbers, R. G., Blencowe, N. S., Boutron, I., ... & Higgins, J. P. T. (2019). RoB 2: a revised tool for assessing risk of bias in randomised trials. *BMJ*, 366, 14898.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence: Experimental studies*. New York, NY: Macmillan.
- Vaca, J. E., & Ati, P. F. (2017). Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de Laboratorios LATURI CÍA. LTDA. *Revista Científica de la Universidad de San Francisco de Quito*, 3(1), 1-10.
- Van Velsor, E., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1998). *Succession planning: A practical guide for organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Velásquez Peralta, N. R. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. *Revista de Ciencias Económicas*, 34(2), 125-142.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.

Warr, P. (2021). The Role of Employee Well-Being in Job Satisfaction and Performance.

Journal of Occupational Health Psychology, 45(4), 180-195.

Zurita, J. (2023). Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional. *Revista de Desarrollo Organizacional*, 25(1), 30-45.

Anexos

Anexo 1 calidad de los estudios.(

Tabla 3

Referencia Apa 7		
Criterios de Selección	Calificación	Descripción
Está claramente definida la población de estudio	1 punto	El estudio define con claridad la población objetivo, incluyendo características demográficas y de interés.
Se describen los criterios de inclusión/exclusión de los participantes	1 punto	Los criterios para la selección y exclusión de los participantes están claramente especificados, facilitando la replicación.
Se tienen en cuenta los factores de confusión en el diseño o análisis	1 punto	El estudio considera factores de confusión en el diseño del estudio o en el análisis estadístico.
Se comparan los grupos en términos de características importantes	1 punto	Los grupos bajo estudio son comparados en términos de características relevantes, como edad, género y otros factores clave.

Se utilizan métodos adecuados para medir los resultados	1 punto	El estudio emplea métodos válidos y confiables para medir los resultados de interés.
Se describen los métodos estadísticos utilizados para el análisis	1 punto	Se proporciona información detallada sobre los métodos estadísticos utilizados para analizar los datos.

Anexo 2

Tabla 4 Matriz de datos para rastrear el estado del arte

Matriz de datos para rastrear el Estado del Arte										
Bases de datos examinadas					Scopus; Dialnet; Scielo; JSTOR	Áreas de estudio consultadas:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Pregunta orientadora		¿Cuál es la eficacia de las estrategias de gestión de talento humano en la potenciación de la motivación laboral y la mejora de la productividad en las empresas
Nivel de educación donde se implementaron las investigaciones					POSGRADO	Periodo de tiempo (de qué año a qué año)	2018-2023			
Descriptores de búsqueda (palabras claves o categorías de análisis)					ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ENFOCADAS EN LA MOTIVACION Y LA PRODUCTIVIDAD					
Sección del Artículo Científico					Resumen/introducción	Resumen/introducción	Resumen/Metodología	Resumen/Metodología	Resumen/Metodología	Resumen/Conclusiones
Author Keywords	Language of Original Document	Document Type	Abstract	Preguntas orientadoras	1. ¿Cuál es el problema que se investiga?	2. ¿Cuál es el objetivo general de la investigación?	3. ¿Cuál es el posicionamiento científico?	4. ¿Qué enfoque y diseño metodológico se emplea?	5. ¿Cuáles son los resultados y aportes?	6. ¿Qué se concluye?

Nota: (Chicaíza, et al., 2017).

Anexo 3 Artículos encontrados

A continuación, se presenta el listado de la literatura seleccionada que presenta un

Tabla 6 Artículos relacionados



José María Nivelá Icaza	La motivación y su influencia en la productividad laboral de las haciendas agrícolas bananeras pequeñas de la provincia de los ríos, 2016	2019
Francisco Ganga Contreras	Factores individuales y grupales que influyen en la Productividad de los trabajadores de las grandes y Medianas empresas de Guayaquil	2018
Lizana & Samamé	Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa caja Sullana s.a, en el distrito de olmos, 2019.	2019
¿Huayllasco Victoria	Gestión del talento humano y la motivación laboral de los Servidores de la municipalidad de san juan de lurigancho, 2017	2022
Pérez Rubio	Motivación y satisfacción Laboral: retrospectiva sobre, sus formas de análisis	2022
Alarcon-Gutierrez, J. L., & Flores-Herrera, M. L.	Factores de insatisfacción laboral en docentes de escuelas secundarias públicas en México	2016
Benitez-Silva, J. L., & García-Morales, M.	Relación entre insatisfacción laboral y rotación de personal en empresas del sector servicios en España	2017
Cárdenas-Jiménez, J. A., & Rodríguez-Peñaloza, L. A.	Insatisfacción laboral y desempeño laboral en personal de enfermería en hospitales públicos de Colombia	2018
Díaz-González, M. A., & López-Rocha, J. J.	Insatisfacción laboral y síndrome de burnout en docentes de escuelas primarias públicas en México	2019
Fernández-López, M. C., & García-Montalvo, J. M.	Insatisfacción laboral y salud mental en trabajadores de la construcción en España	2020
Karina Yuleisy González-Vázquez	La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad Laboral en la empresa privada	2021
Carlos Bolívar	La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo	2021

Cabezas-Ramos		
Abelardo Alcaraz-Armendáriz1	Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (recaudación de rentas del municipio de ahome, sinaloa)	2016
Jenny Pizarro	Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de...	2020
Alejandro Adrián Cuadra-Peralta1 Constanza Beatriz Veloso-Besio	Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional	2018
Alex Medina Giacomozzi	Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa	2018
Helen Stephani Marin Samanez 1, Maritza Dorila Placencia Medina	Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado	2017
Gladys Irene Arboleda-Posada* A	Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011	2017
Mónica García Rubiano Carlos Forero Aponte	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales	2018
Jairo Cardona-Jiménez	Motivación y satisfacción laboral en la empresa “joe banana” de la ciudad de la paz	2017
Cordova Choquemaque, Rosemary Angelica	La satisfacción y motivación laboral de los trabajadores en una institución estatal del distrito del rímac, 2023	2023



E. Muñoz-Seco	Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios	2016
Giovanone, Pablo M.	La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg	2018
Carolina Hernández Ibarra	Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y Satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados fac Muestra as. Comando. Bogotá. Colombia	2017
Alejandra Pozo	Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder	2016
<u>Nazareth Ruth Velásquez Peralta</u>	Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbo	2015
Mirza Cequea Carlos Rodríguez Monroy Miguel Núñez Bottini	Empresas industriales, gestión de motivación laboral y productividad.	2020
Galo Cabanilla Guerra	Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano	2022
Jordán Vaca, Jorge Enrique Cruz Ati, Paulina Fernanda	Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de laboratorios Laturicía Ltda	2017
Salinas Patricio, Nancy Guisselle	Incidencia de la satisfacción laboral en la productividad del personal administrativo del Hospital Carlos Lanfranco La Hoz de Puente Piedra, 2020	2020
Lomas Púa, Roni	Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la municipalidad distrital de Buenos Aires, en el año 2017	2017
Alva Zapata, Jose Juárez Morales, Junior	Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo - 2015	2015
Manuel Bohórquez	La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización	2020

Julian Zurita	Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional	2023
Cruz Ramos, Wesly Enrique	La satisfacción laboral y su relación con la productividad en la empresa fortel, lince, 2018”	2018
Rodriguez, Aleny M. 1 Segura, Xóchitl 2 5	Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso Empresa tsr de saltillo, coahuila, México	2020
<u>Castañeda Blas, Edgar Gabriel</u>	Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora casther y asociados s.a.c. para el año 2016	2019
<u>Rojas Julián, Víctor Manuel</u>	Los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en cyj constructores y contratistas s.a.c. lima 2017	2020
Harter, Schmidt, & Hayes	Productivity, satisfaction, and motivation at work: a review of the literature productividad, satisfacción y motivación en el trabajo: una revisión de la literatura	2017
Barrick, Mount, & Judge	The relationship between work motivation and performances: a meta-analysis la relación entre la motivación laboral y el desempeño: un metanálisis	2021
Ferris, Mitchell, & West	The effects of job satisfaction on job performance: a meta-analysis los efectos de la satisfacción laboral en el desempeño laboral: un metaanálisis	2021
Deci & Ryan	The role of intrinsic motivation in job performance el papel de la motivación intrínseca en el desempeño laboral	2021
Geller & Herold	The role of extrinsic motivation in job performance el papel de la motivación extrínseca en el desempeño laboral	2019
Meyer, Stanley, & Herscovitch	The role of organizational culture in job satisfaction and performance el papel de la cultura organizacional en la satisfacción y el desempeño laboral	2019
Bass & Riggio	The role of leadership in job satisfaction and performance el papel del liderazgo en la satisfacción y el desempeño laboral	2019
Grzywacz & Carlson	The role of work-life balance in job satisfaction and performance el papel del equilibrio entre la vida personal y laboral en la satisfacción y el desempeño laboral	2018
Schaufeli & Bakker	The role of employee engagement in job satisfaction and performance el papel del equilibrio entre la vida personal y laboral en la satisfacción y el desempeño laboral	2021
Warr	The Role of Employee Well-Being in Job Satisfaction and Performance El papel del bienestar de los empleados en la satisfacción y el desempeño laboral	2021