

# INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EN EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Influence of Staff Motivation on Administrative Management  
and Organizational Performance

---

**Recibido:** 13 de abril de 2025  
**Aceptado:** 28 de mayo de 2025

Carlos Adolfo Agustín Paredes Ibarra. Maestro en Administración de Negocios. Universidad Cesar Vallejo.  
cparedesibarra@gmail.com.  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0605-4435>.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## RESUMEN

*Este artículo examina la evolución de la motivación laboral y su influencia en la gestión administrativa. Se revisan las teorías clásicas, como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, y se integran enfoques contemporáneos que incluyen la teoría de la autodeterminación y la inteligencia emocional. Se analiza cómo la motivación influye en la productividad, la innovación y el compromiso organizacional, y se discuten implicaciones prácticas para el desarrollo del capital humano. El estudio utiliza estudios de caso y datos empíricos para proponer estrategias que potencien un ambiente laboral óptimo y sostenible.*

**Palabras clave:** Motivación laboral; Gestión administrativa; Capital humano; Teorías motivacionales; Productividad.

## ABSTRACT

*This article examines the evolution of labor motivation and its influence on administrative management. It reviews classical theories, such as Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory and integrates contemporary approaches including self-determination theory and emotional intelligence. The study analyzes how motivation impacts productivity, innovation, and organizational commitment, and discusses practical implications for the development of human capital. Utilizing case studies and empirical data, the article proposes strategies to foster an optimal and sustainable work environment.*

**Keywords:** Labor motivation; Administrative management; Human capital; Motivational theories; Productivity.

**Clasificación JEL:** M1, L2, D7

## 1. Introducción

La motivación en el ámbito laboral ha sido un foco de estudio de los eruditos a lo largo de los años, dada su innegable influencia sobre la productividad, el rendimiento y la continuidad de las instituciones. Desde los primeros desarrollos de la teoría administrativa hasta las complejas corrientes contemporáneas que se apoyan en la psicología organizacional y la neurociencia, el concepto de motivación ha evolucionado significativamente, superando la simple satisfacción de necesidades monetarias. En el contexto de la competitividad global y la digitalización acelerada, la motivación se establece como un pilar esencial para la fidelización del talento, la creación de innovación y el establecimiento de un entorno organizacional saludable.

Desde la Revolución Industrial, la gestión del capital humano ha sido influenciada por varias corrientes de pensamiento. Durante la primera mitad del siglo XX, paradigmas tales como el taylorismo y el fordismo presentaban una visión mecanicista del trabajo, donde la motivación se restringía a incentivos económicos y a una supervisión estricta (Robbins y Judge, 2019). Sin embargo, con la llegada de teorías psicológicas más avanzadas -de forma destacada la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) y la teoría bifactorial de Herzberg (1968)- se demostró que la motivación laboral abarca tanto dimensiones extrínsecas como intrínsecas, como el reconocimiento, la autonomía, la autoeficacia y la búsqueda de un significado más profundo.

En la actualidad, la transformación digital y la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo requieren un enfoque integral de la motivación. Modelos recientes, tales como la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985) y el concepto de inteligencia emocional de Goleman (1995), han demostrado que las emociones, la confianza y la cultura organizacional afectan profundamente el compromiso de los empleados. De este modo, las organizaciones han pasado de estructuras jerárquicas rígidas a sistemas participativos, centrados en el desarrollo integral del individuo y en estrategias que promueven la colaboración, el aprendizaje continuo y el bienestar general de los trabajadores.

El impacto de la motivación en la gestión administrativa constituye uno de los fenómenos más complejos que involucra múltiples variables. Una adecuada gestión de la motivación puede llevar a un aumento en la productividad, una reducción en la rotación de personal, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la promoción de un ambiente laboral armonioso. En contraste, la falta de políticas motivacionales efectivas resulta en elevados niveles de estrés, baja satisfacción y una caída en el desempeño. Por lo tanto, las organizaciones deben implementar metodologías empíricas, utilizando herramientas digitales y análisis de datos, para evaluar y mejorar la motivación de su fuerza de trabajo.

El presente estudio busca dilucidar la evolución de las teorías motivacionales y su impacto en la gestión administrativa, proporcionando una perspectiva integrada sustentada en la literatura académica, estudios de caso y evidencia empírica. Se analizarán modelos clásicos y emergentes de motivación laboral, así como su implementación en diferentes sectores industriales. Además, se propondrán estrategias concretas para fortalecer el compromiso y la productividad organizacional, considerando aspectos como la cultura corporativa, la inteligencia emocional y la transformación digital.

La estructura del presente artículo se articula de la siguiente manera: La Sección 2 aborda los fundamentos teóricos de la motivación laboral, desde las concepciones tradicionales a los modelos contemporáneos.

La Sección 3 evalúa el impacto de la motivación en el rendimiento organizacional, destacando productividad, innovación y retención del talento. La Sección 4 se dedica a las estrategias de gestión del talento basadas en la motivación, incluyendo programas de capacitación, sistemas de reconocimiento y el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes. La Sección 5 describe las metodologías y herramientas para medir la motivación y su influencia en la administración. En la Sección 6 se presentan estudios de caso de organizaciones que han implementado exitosamente estrategias motivacionales. Por último, la Sección 7 discute los hallazgos, presenta las conclusiones y sugiere futuras líneas de investigación.

En la actual convergencia de la transformación organizacional y tendencias emergentes en la administración del capital humano, el entendimiento científico y aplicado de la motivación laboral se convierte en un desafío indispensable para asegurar el éxito corporativo. Esta investigación pretende proporcionar un marco teórico-práctico que permita a las organizaciones desarrollar estrategias motivacionales y de liderazgo de eficacia demostrada.

## 2. Fundamentación Teórica de la Motivación

La indagación de la motivación laboral ha originado un interés perdurable en los dominios de diferentes carreras como la administración, la psicología organizacional y la economía conductual, dada que está relacionada directamente en la productividad, el rendimiento y el bienestar de los empleados. Se define la motivación como el conjunto de procesos psíquicos que orientan, energizan y sostienen la conducta humana hacia metas específicas (Deci y Ryan, 2000). A lo largo de toda la historia, han surgido diversidad de teorías que han intentado aclarar cuáles son los impulsos que animan al trabajador, es decir cuál es su motivación personal y se ha analizado desde perspectivas mecanicistas hasta aproximaciones holísticas e integradoras, siendo esto una realidad aun cambiante al día de hoy.

En este sector verificaremos las principales motivacionales, clasificadas en teorías clásicas, teorías del proceso y teorías contemporáneas, con el propósito de erigir una definición conceptual robusto, precisa sobre la evolución del pensamiento en torno a la motivación laboral.

### 2.1. Teorías Clásicas de la Motivación

Las teorías clásicas parten en un contexto de administración científica, cuyo objetivo primordial era solamente la maximización de la eficiencia y productividad del factor humano. Entre los enfoques más sobresalientes se destacan:

#### 2.1.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)

Maslow fue psicólogo y académico el cual plantea una pirámide de necesidades humanas de manera estructurada en cinco niveles acorde a las necesidades, entre estas tenemos:

- Fisiológicas: Alimento, descanso, refugio.
- Seguridad: Continuidad laboral, económica.
- Sociales: Vida Social, sensación de conexión.
- Estima: Agradecimiento, prestigio, vigor.
- Autorrealización: Progreso personal, creatividad, éxito.

Según Maslow, la satisfacción de las necesidades básicas es un requisito indispensable y único para aspirar a niveles superiores. Pese a ser un referente primordial, esta teoría ha sido criticada en su mayoría por su rigidez y la escasa evidencia empírica que respalde una progresión lineal entre los estratos (Wahba y Bridwell, 1976).

#### 2.1.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1968)

Herzberg fue un psicólogo que distinguió entre dos factores que considero principales los higiénicos y motivacionales:

- Factores higiénicos: condiciones laborales, remuneración, beneficios. Su ausencia provoca insatisfacción, más su presencia no garantiza motivación.
- Factores motivacionales: logro, reconocimiento, crecimiento profesional. Están vinculados al compromiso y satisfacción del colaborador.

La teoría herzbergiana enfatiza la necesidad de ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocimiento para fomentar una motivación duradera.

## 2.2. Teorías del Proceso de la Motivación

Estas teorías se centran en los mecanismos cognitivos y perceptivos que sustentan la motivación.

#### 2.2.1. Teoría de la Expectativa de Vroom (1964)

Vroom postuló que la motivación depende de tres variables:

- Expectativa: la convicción de que el esfuerzo resultará en un desempeño óptimo.
- Instrumentalidad: la creencia de que tal desempeño será recompensado.
- Valencia: el valor atribuido a la recompensa.

Este modelo ha sido instrumental en la elaboración de sistemas de incentivos ajustados a las expectativas de los empleados.

#### 2.2.2. Teoría de la Equidad de Adams (1965)

Adams argumentó que los individuos comparan sus aportes y recompensas con los de sus pares. La percepción de inequidad induce cambios en el esfuerzo, la modificación de expectativas o incluso la desvinculación de la organización. Esta teoría subraya la trascendencia de la justicia organizacional.

## 2.3. Teorías Contemporáneas de la Motivación

El progreso en la psicología organizacional y la neurociencia ha iluminado modelos que integran dimensiones cognitivas, emocionales y sociales.

### 2.3.1. Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985)

Deci y Ryan distinguieron entre:

- Motivación extrínseca: impulsada por recompensas externas.
- Motivación intrínseca: nacida de la satisfacción personal, la autonomía y el propósito.

Se ha demostrado que los empleados rinden con mayor eficacia cuando poseen control sobre su labor, reciben retroalimentación constructiva y encuentran significado en sus tareas.

### 2.3.2. Inteligencia Emocional y Motivación (Goleman, 1995)

Goleman introdujo el constructo de inteligencia emocional, compuesto por cinco competencias:

- Autoconciencia
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

Líderes con elevada inteligencia emocional ejercen un efecto positivo sobre la motivación de sus equipos, propiciando un clima laboral saludable y fructífero.

### 2.3.3. Neurociencia y Motivación Laboral

Investigaciones en neurociencia han revelado que la motivación está vinculada a circuitos neuronales mediados por la dopamina, un neurotransmisor clave en la recompensa (Schultz, 2015). El reconocimiento, la autonomía y los desafíos adecuados estimulan estos circuitos y optimizan el desempeño.

## 2.4. Confluencia y Aplicabilidad de las Teorías

Si bien las teorías clásicas establecieron las bases del estudio motivacional, los modelos contemporáneos ofrecen una comprensión más matizada del comportamiento laboral. La sinergia de enfoques tradicionales y modernos resulta esencial para el diseño de estrategias motivacionales eficaces.

**Tabla 1.** Cuadro comparativo

Teoría	Enfoque	Aplicabilidad
Maslow	Necesidades jerárquicas	Desarrollo organizacional, satisfacción laboral
Herzberg	Factores higiénicos y motivacionales	Diseño de incentivos, gestión del clima laboral
Vroom	Expectativa y recompensa	Evaluación de desempeño, incentivos económicos
Adams	Justicia y equidad	Políticas de compensación, bienestar organizacional
Deci y Ryan	Motivación intrínseca	Cultura organizacional, liderazgo participativo
Goleman	Inteligencia emocional	Desarrollo del liderazgo, gestión de equipos
Neurociencia	Bases biológicas de la motivación	Estrategias personalizadas, innovación en recursos humanos

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Impacto de la Motivación en el Rendimiento Organizacional

El nexo entre motivación y rendimiento organizacional ha sido objeto de exhaustiva investigación, dado que la motivación actúa como el catalizador del comportamiento productivo, creativo y resiliente de los colaboradores. La sabiduría literaria nos demuestra que una fuerza laboral altamente motivada es decir el factor humano, incide de manera positiva en hitos claves del desempeño y estos a su vez en la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la innovación constante y la retención del talento (Amabile, 1996; Luthans y Youssef, 2007).

#### 3.1. Productividad y Motivación

La productividad laboral suele tener un crecimiento exponencial cuando los empleados perciben un valor significativo en sus tareas, gozan de cierta autonomía para la toma de decisiones y reciben un *feedback* constructivo con el fin de mejorar, mas no denigrar sus funciones. La motivación intrínseca se ha revelado como más efectiva y sostenible que su contraparte extrínseca, dado que impulsa a los individuos a superar desafíos sin necesidad de incentivos externos constantes (Pink, 2009). En la coyuntura actual de Perú en particular, estos entornos laborales no siempre que fomentan la autorrealización, el sentimiento de pertenencia y la confianza a lograr alcanzar niveles superiores de rendimiento debido a la informalidad general existente que es del 70% a nivel nacional y si determinamos las áreas del sector urbano es un 63.3%, siendo la más alta en el sector rural en un 94.6%.

#### 3.2. Innovación y Creatividad

La motivación se erige como un insumo esencial para la creatividad organizacional. Según Amabile (1996), la creatividad aparece en diversos ambientes donde se valoriza la innovación y el error se emplea de manera constructiva como parte integral del proceso de aprendizaje; reconociendo el aporte individual. La motivación intrínseca en cierta forma facilita el razonamiento divergente y el deseo indiscutible de querer explorar nuevas soluciones. En consecuencia, las empresas que pertenezcan tanto a un modelo tradicional como moderno y apuesten por la innovación van a tener que invertir indiscutiblemente en programas que ayuden a realzar el valor del capital humano encaminando a la autonomía, diversidad de proyectos y el reconocimiento del ingenio.

#### 3.3. Retención del Talento y Compromiso Organizacional

Uno de los problemas ms recurrentes en las organizaciones contemporáneas de los diferentes rubros es la retención del talento. Diversos estudios han mostrado que "...los colaboradores motivados exhiben mayores niveles de compromiso afectivo y una reducida propensión a la rotación" (Meyer y Allen, 1997, p. 27). La ejecución de diversas estrategias motivacionales como por ejemplo planes de desarrollo profesional, esquemas de participación en decisiones y políticas de conciliación laboral, tiende a fortalecer el sentimiento de pertenencia y la lealtad hacia la empresa.

Continúa...

### 3.4. Reducción del Ausentismo y del Estrés Laboral

Uno de los principales problemas por las que diversas empresas atraviesan es la desmotivación y el estrés del factor humano siendo las consecuencias más recurrentes el ausentismo, compromiso aparente y el inevitable deterioro del clima organizacional. Por el contrario, un entorno motivacionalmente salubre reduce drásticamente las tensiones psicosociales y fomenta una mayor resiliencia ante la presión. Se debe promocionar el bienestar emocional, mediante espacios de escucha activa y una vida equilibrada entre trabajo con descanso; esto ha mostrado tener efectos benéficos en la salud mental y el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, la evidencia respalda que las empresas que adoptan una cultura organizacional orientada hacia la motivación no solo mejoran sus resultados económicos, sino que también humaniza las relaciones laborales y transformara el lugar de trabajo en un ámbito favorable para el crecimiento personal y colectivo.

## 4. Integración de la Motivación en la Gestión Administrativa

La sostenibilidad de la gestión administrativa demanda la integración de la motivación como un componente esencial. La aplicación efectiva de las diversas teorías motivacionales, trascendiendo las meras intenciones para materializarse en acciones concretas, no solo potenciará el rendimiento organizacional, sino que también consolidará la cultura corporativa. Es crucial comprender que la dependencia exclusiva de incentivos económicos solo genera eficiencia a corto plazo, regresando posteriormente a la problemática inicial. Por el contrario, se requiere cultivar una gestión del talento humano que priorice la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y el compromiso intrínseco de los colaboradores.

La integración del factor motivacional en la gestión administrativa se verá reflejada como son por ejemplo en la reducción del ausentismo, el incremento de la productividad y una mejora en la calidad del trabajo. El secreto radica en adoptar un enfoque multidimensional que abarque desde la comunicación interna hasta planes de carrera reflejados en perspectivas de crecimiento interno y la implementación de sistemas de reconocimiento. A continuación, se detallarán los principales aspectos en los cuales la motivación influye en la gestión administrativa y cómo su adecuada ejecución contribuye a la sostenibilidad organizacional.

### 4.1. Fomentar la Comunicación Interna

La comunicación interna se asemeja al sistema nervioso humano aplicado a la gestión administrativa, al facilitar la transmisión de información precisa y clara que asegura el funcionamiento óptimo de las diversas áreas. Una retroalimentación continua y constructiva permite a los colaboradores una mejor interpretación de sus roles, la optimización de sus expectativas y una comprensión profunda de los objetivos organizacionales. Para una resolución de conflictos es necesaria una comunicación realmente efectiva y que refuerce el sentido de identificación con la empresa; teniendo en cuenta esto existen diversos tipos de estrategias para poder aplicar dentro del desarrollo de la comunicación interna y poder consolidarla:

- Reuniones de trabajo cíclicas: Desarrollar temas de retroalimentación tanto

Continúa...

individuales como grupales, con el fin de conocer las inquietudes que pueda presentar un empleado, así como propuestas.

- Cultura sin barreras jerárquicas: Potenciar un entorno laboral en el que los empleados se sientan a gusto exponiendo sus ideas sin temores a sanciones a futuro.
- Empleo de recursos tecnológicos: Plataformas como CRM (*Customer Relationship Management*), *Microsoft Teams*, *Zoom* o *intranets* corporativas que ayudan a simplificar el intercambio de información siendo esta en tiempo real.
- Distinción al trabajo: Transmitir como fuente de inspiración los logros y contribuciones del colaborador en reuniones o comunicaciones internas ayudan a reforzar la motivación y dar sentido al esfuerzo dentro de la organización.

Un estudio de Aliche et al. (2021) halló que las empresas con altos niveles de comunicación interna efectiva experimentan un 30% más de productividad y un 20% menos de rotación de empleados.

## 4.2. Optimizar el Uso de Recursos Humanos

Uno de los activos más importantes dentro de todo tipo de organización es el capital humano; con un liderazgo eficiente conllevará a los empleados a desarrollar sus habilidades a plenitud y de esta forma maximizar su crecimiento dentro de la empresa. Aspectos clave en la optimización del talento:

- Capacitación y desarrollo: La formación continua garantiza que los empleados se mantengan actualizados con las tendencias de la industria, mejorando su desempeño y motivación.
- Evaluaciones de desempeño: Establecer métricas claras y procesos de retroalimentación periódicos permite identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Planes de carrera personalizados: Ofrecer rutas de crecimiento profesional dentro de la empresa genera mayor compromiso y reduce la rotación laboral.
- Flexibilidad laboral: Brindar opciones como el trabajo remoto o modelos híbridos mejora la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados no solo optimizan el uso de su talento, sino que también aumentan la lealtad y retención del personal. Según un informe de Deloitte en 2022, el 78% de los empleados que reciben oportunidades de desarrollo profesional se sienten más comprometidos con su empresa (Vorecol, 2025).

## 4.3. Crear una Cultura Organizacional Sólida

La motivación no solo impacta el desempeño individual, sino que también influye en la construcción de una cultura organizacional positiva y resiliente. Una cultura empresarial robusta se traduce en mayor cohesión interna, un clima laboral más armonioso y una identidad corporativa definida. Elementos clave para construir una cultura organizacional fundamentada en la motivación:

- a) Valores organizacionales bien definidos: La misión y visión de la empresa deben estar

alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados.

- b) Liderazgo motivacional: Los líderes deben actuar como modelos a seguir, fomentando la confianza, la ética y el trabajo en equipo.
- c) Reconocimiento y recompensa: Valorar y celebrar los logros individuales y colectivos aumenta la moral y refuerza el sentido de logro.
- d) Diversidad e inclusión: Promover un ambiente de trabajo equitativo y diverso mejora la satisfacción de los empleados y su compromiso con la organización.

Las empresas que priorizan la cultura organizacional como un factor motivacional experimentan beneficios tangibles. Un estudio de *Harvard Business Review* en 2021 encontró que las organizaciones con culturas sólidas aumentan su retención de talento en un 40% y su rentabilidad en un 25% (Vorecol, 2025).

#### 4.4. Implementación de Sistemas de Incentivos y Reconocimientos

Aunque los incentivos económicos, como los bonos y aumentos salariales, son efectivos, las estrategias de reconocimiento no monetario pueden ser igual o incluso más impactantes en la motivación laboral. Tipos de incentivos empleados en la gestión administrativa:

- Incentivos económicos: Salarios competitivos, bonificaciones por rendimiento, participación en beneficios y compensaciones adicionales.
- Reconocimientos personales: Programas de “Empleado del Mes”, menciones en reuniones o cartas de agradecimiento personalizadas.
- Beneficios laborales: Días libres adicionales, acceso a gimnasios, programas de bienestar y asistencia para la educación de los empleados.
- Crecimiento profesional: Promociones internas, asignación de proyectos de alto impacto y oportunidades de formación especializada.

Empresas como *Google*, *Amazon* y *Salesforce* han mostrado que la combinación de incentivos económicos y no económicos incrementa la satisfacción laboral y fortalece la cultura organizacional.

#### 4.5. Contribución a la Sostenibilidad Organizacional

La motivación tiene una estrecha relación con la gestión administrativa no solo elevando el desempeño a corto plazo; puesto que también contribuye a mantener equilibrada a la organización en cuanto a su funcionamiento. Un equipo comprometido a la generación de nuevas ideas impulsa indiscutiblemente a la innovación, la resiliencia y la competitividad en mercados cada vez más visionarios. Las organizaciones que han alcanzado a ejecutar con éxito modelos de gestión basados en la motivación han experimentado:

- Mayor seguridad financiera: La disminución de costos participes a la rotación y el ausentismo impacta positivamente en los resultados económicos.
- Atracción estratégica de talento altamente cualificado: Las organizaciones que presenten como característica principal lo valioso y real que son las prácticas motivacionales

Continúa...

son mucho más cautivador para los profesionales con alto potencial.

- Adaptabilidad ante crisis: Un equipo que se encuentra realmente comprometido y motivado está completamente preparado al afrontar diversos desafíos e innovar ante los cambios inesperados.

## 5. Metodología y Herramientas de Análisis

Para observar con rigor de la motivación sobre la gestión administrativa, es obligatorio utilizar un enfoque de demostrada rigurosidad científica que permitan realizar una cuantificación e interpretación de los diversos factores que ejercen influencia en el compromiso y rendimiento de todos los colaboradores. Esta empresa necesita un enfoque integrador que una tanto los enfoques cualitativos y los cuantitativos, proporcionando así un enfoque global e intensidad del fenómeno motivacional en los contextos organizacionales.

El surgimiento de la inteligencia artificial, complementado por la capacidad de la analítica avanzada, ha potenciado la automatización de los procesos de investigación, dotando a las organizaciones de herramientas que permiten monitorear con precisión en tiempo real y analizar, con rigurosa minuciosidad, las fluctuaciones en los niveles de motivación del capital humano.

### 5.1. Modelos Cuantitativos y Cualitativos

Conocer que la motivación dentro de una organizacional exige el enfoque en dos variables; una de ellas es medir tanto la objetividad que nos proporciona una métrica numérica y por otro lado el análisis de las experiencias personales que nos brinda datos cualitativos necesarios. Cada una de estas variables nos ofrece un enfoque único, que, al unirse nos permite comprender y entender en su totalidad como la motivación influye directamente en el rendimiento del personal en el trabajo.

#### 5.1.1. Métodos Cuantitativos

El enfoque cuantitativo se afianza sobre la recolección y análisis de datos estadísticos, proporcionando bases verificables para la identificación de secuencias, correlaciones y causalidades característico de los procesos motivacionales.

- Encuestas: las cuales tienen que estar estructuradas y con escalas de valoración (la escala de Likert) destinadas a medir la satisfacción, el compromiso y la percepción del entorno laboral.
- Medidores de Rendimiento: Indicadores como productividad, ausentismo, rotación del personal y cumplimiento de metas se analizan como criterios vinculados a la motivación.
- Modelos: Tanto los econométricos y análisis de regresión son recursos que permiten investigar la vinculación entre incentivos, clima organizacional, rentabilidad y eficiencia operativa.
- Criterios de compromiso laboral: El *Employee Net Promoter Score* (eNPS) nos permite

calcular que tanta es la disposición de los trabajadores a sugerir a la organización como un espacio laboral que cuenta con una cultura organizacional.

### 5.1.2 Métodos Cualitativos

Por su parte los métodos cualitativos, se enfocan a la investigación profunda de percepciones, emociones y experiencias de todos los empleados, con el fin de sacar a la luz las causas ocultas de su motivación o apatía.

- Entrevistas: Deben ser en profundidad, con un dialogo estructurado o semiestructurado enfocado en conocer cuál es la percepción del trabajador respecto al clima laboral.
- Sesiones en grupo: Dicho de otra forma, conversaciones grupales que tienen que ser guiadas y que no permitan descubrir tensiones y posibilidades de mejora.
- Investigación participativa: Es el compromiso que tiene el observador en el entorno laboral para percibir con mucha sutileza las señales conductuales de compromiso.
- Análisis de contenido: Examen que tiene que realizarse de manera sistemática para detectar el enfoque que se tiene de la percepción organizacional.

La unión simétrica de ambas metodologías tanto cuantitativa y cualitativa favorece una comprensión más clara, permitiendo desarrollar diversas estrategias motivacionales y resaltar la significancia en el contexto.

## 6. Herramientas Digitales

Siendo esta una era digital ha permitido renovar y ampliar las posibilidades a la gestión del talento humano, habilitando la automatización de plataformas y aplicaciones que permiten una evaluación mucho más ágil y dinámica facilitando el conocer cuál es el compromiso y motivación de los trabajadores.

### 6.1. Plataformas de Evaluación y Seguimiento

- Gestión del talento: *Software* como SAP *SuccessFactors*, *Workday* o *BambooHR* brindan un seguimiento del desempeño y la percepción mediante encuestas sistemáticas.
- Interpretación de emociones: Existen ciertos algoritmos de IA que examinan a profundidad comentarios, expresiones digitales para deducir el estado emocional dominante en un momento específico.
- Retroalimentación continua: Sistemas como *Officevibe* y *15Five* permiten la emisión de opiniones y percepciones por parte del personal.

### 6.2. Análisis Predictivo y Big Data

La utilización de los macrodatos en el ámbito motivacional abre un sinfín de posibilidades para poder anticiparse a los conflictos, prevenir deserciones y el poder optimizar el clima organizacional diseñando

estímulos personalizados para cada colaborador.

- Detección de desmotivación incipiente: Identificación de signos precoces de desgaste motivacional mediante el análisis de variables conductuales.
- Predicción de rotación: Algoritmos de aprendizaje automático que calculan la probabilidad de que los empleados abandonen la institución.
- Evaluación de incentivos: Determinación de la eficacia relativa de diversos estímulos sobre segmentos diferenciados del personal.
- Según Gartner (2022), la aplicación de herramientas de *big data* ha permitido una reducción del 25% en la rotación y un incremento del 30% en el compromiso.

### 5.3. Comunicación y Motivación en Entornos Digitales

En un contexto donde el teletrabajo y los esquemas híbridos obtienen preeminencia, la comunicación digital se torna esencial para preservar la cohesión y motivación colectiva.

- Plataformas colaborativas (*Slack, Microsoft Teams*): Facilitadoras de interacción ágil y cultura de reconocimiento.
- Feedback en tiempo real: Aplicaciones como *TinyPulse* permiten recabar impresiones inmediatas sobre el clima emocional.
- Comunidades virtuales internas: Espacios digitales que fomentan el sentido de pertenencia y la identidad organizacional.

De acuerdo con PwC (2024), las entidades que articulan estrategias digitales motivacionales reportan un 35% superior en niveles de satisfacción laboral respecto a sus pares.

### 6.4. Aplicaciones Prácticas de la Metodología

La implementación sinérgica de metodologías mixtas y herramientas digitales permite la estructuración de iniciativas motivacionales de alta efectividad. Concluyendo lo siguiente:

- Evaluaciones de compromiso: Se realizan de forma periódica con el empleo de encuestas y analizando de datos para supervisar el estado en que se encuentra la motivación.
- Incentivos personalizados: Programas de diseño de recompensas adaptadas a las necesidades de cada personal.
- Clima organizacional: Vigilancia y seguimiento continuo de cómo se encuentra el estado emocional del personal mediante análisis automatizados.
- Inteligencia artificial: Cuando es aplicada al talento, la predicción de necesidades formativas en los trabajadores y trayectorias profesionales potenciales, ayudan a mejorar la no deserción de talentos.

Dichas menciones en su conjunto brindan una visión más humanista e innovadora de la gestión, permiten construir ambientes laborales donde la motivación va a dar paso a la excelencia institucional.

## 7. Estudios de Caso y Evidencia Empírica

Los estudios de casos prácticos se originan como un instrumento importante para explicar el impacto que tiene la motivación en el rendimiento, la fidelización del talento y la productividad. Son muchas las organizaciones de renombre a nivel mundial y nacional han adoptado estrategias innovadoras con el único fin de fortalecer el compromiso y la satisfacción de sus colaboradores, obteniendo evidencias que avalan su eficacia y éxito. Con lo antes mencionado, a continuación, se presentan cuatro evidencias como son *Google*, *Microsoft*, *Zappos* e *Interbank*, cuyos resultados demuestran que tan poderoso e importante son los enfoques motivacionales cuando se encuentran bien articulados.

### 7.1. Caso *Google*

La innovación y bienestar como catalizadores de la motivación en esta organización, es un faro indiscutible en materia de cultura corporativa, ha forjado un ecosistema laboral que conjuga la innovación constante, el cuidado del bienestar emocional y el desarrollo holístico de su capital humano.

**Tabla 2.** Estrategias Implementadas

Iniciativa	Descripción
Cultura de la Innovación	Se asigna el 20% de la jornada a proyectos personales, impulsando la creatividad y el desarrollo de productos.
Programas de Bienestar	Se implementan iniciativas de meditación y técnicas de gestión del estrés
Espacios Colaborativos y Flexibilidad	Se diseñan instalaciones que integran zonas de esparcimiento, gimnasios y promoviendo un balance entre la vida profesional y personal.
Formación Continua	Se ofrece acceso a cursos en línea, talleres especializados y movilidad interna

Fuente: Elaboración propia.

Resultados observados: a) Estrés laboral: -30 %, b) Productividad: +37%, y c) Retención de talento superior a la media del sector tecnológico.

### 7.2. Caso *Microsoft*

Con el liderazgo de Satya Nadella, se ha evolucionado centrándose en la inteligencia emocional y el fomento de la motivación intrínseca; sustituyendo modelos basados en rigidez entre los diferentes niveles jerárquicos y dando a escoger a los trabajadores entre opciones de trabajo según sus necesidades, esto revolucionó muchos de los paradigmas que hasta ese momento se encontraban dentro del ámbito empresarial

**Tabla 3.** Transformación e impacto

Transformación	Descripción	Impacto Organizacional
Estilo Directivo	Liderazgo empático, inclusivo y orientado al desarrollo conjunto.	Fomenta una cultura de colaboración, confianza y crecimiento mutuo.
Feedback Continuo	Implementación de herramientas digitales y plataformas internas para permitir la retroalimentación en tiempo real entre líderes y colaboradores.	Promueve la transparencia, agilidad en la toma de decisiones y mejora continua en procesos y relaciones laborales.
Flexibilidad y Trabajo Híbrido	Autonomía al talento humano para escoger entre modalidades presenciales, remotas o mixtas de trabajo, según sus necesidades y funciones.	Aumenta el compromiso, la motivación y la retención de talento.
Formación en Habilidades Emocionales	Centrados en inteligencia emocional, liderazgo consciente, resiliencia y empatía organizacional.	Fortalece las relaciones interpersonales y eleva la inteligencia colectiva.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados observados: a) Compromiso laboral: +25%, b) Rotación de personal: -20%, y c) Mejora clima organizacional: En crecimiento.

### 7.3. Caso Zappos

*Zappos* ha obtenido uno de los lugares destacados por hacer que su cultura organizacional sea el eje principal de su éxito. No solo se trata de un ambiente agradable, sino de algo real donde los empleados y el sentido de propósito en el trabajo son su prioridad; apostando por construir un entorno donde todos los trabajadores se sientan valoradas, escuchadas y parte de algo más grande.

**Tabla 4.** Estrategias e impacto

Estratégico	Descripción	Impacto
Fomento de la Felicidad	Generación de un ambiente laboral positivo donde el bienestar emocional, la alegría y el sentido de propósito son considerados motores clave del rendimiento.	Aumenta la satisfacción laboral, reduce el estrés y mejora la productividad sostenida a largo plazo.
Selección por Afinidad Cultural	Enfoque en la contratación de talentos que reflejan y comparten los valores fundamentales de la organización, más allá de las competencias técnicas.	Refuerza la cohesión interna, minimiza los conflictos de integración y fortalece el sentido de pertenencia.
Reconocimiento y Recompensas	Diseño de sistemas de incentivos personalizados y mecanismos de celebración del esfuerzo creativo, la innovación y el compromiso individual.	Eleva la motivación intrínseca, potencia la creatividad y fideliza al talento clave.
Autonomía Decisoria	Otorgamiento de facultades a los colaboradores para tomar decisiones relevantes que impacten directamente en la experiencia y satisfacción del cliente.	Impulsa la innovación desde todos los niveles, acelera procesos y fortalece la orientación al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados observados: a) Lealtad y sentido de pertenencia: Altos, b) Satisfacción laboral: Por encima de los promedios sectoriales, y c) Incremento de la productividad y mejora del desempeño financiero: alto.

## 7.4. Caso *Interbank*

*Interbank* se distingue por colocar su cultura organizacional en el corazón de su estrategia. Genera un ambiente auténtico donde el compromiso y propósito de cada colaborador guían la toma de decisiones, fomentando reconocimiento, participación y sentido profundo de pertenencia, reconocida como el “Mejor Lugar para Trabajar”, según el ranking *Great Place To Work* 2021, por implementar buenas prácticas para fomentar el equilibrio profesional y personal de sus colaboradores.

**Tabla 6.** Cuadro de experiencias

Factor	Descripción	Impacto
Innovación y autonomía	Fomenta que los colaboradores propongan y lideren iniciativas propias, sin rigidez jerárquica.	Aumenta la creatividad, acelera la mejora de procesos y refuerza el sentido de responsabilidad, lo que se traduce en soluciones ágiles y adaptadas a necesidades reales.
Bienestar y equilibrio	Implementa políticas de trabajo remoto y flexibilidad horaria para garantizar la armonía entre vida profesional y personal.	Reduce el estrés, mejora la satisfacción y disminuye la rotación de personal, elevando los índices de compromiso y bienestar general de los equipos.
Feedback y liderazgo	Establece canales constantes de comunicación bidireccional entre mandos y equipos, promoviendo líderes accesibles y receptivos a sugerencias.	Facilita la detección temprana de áreas de mejora, fortalece la confianza en la dirección y consolida una cultura de aprendizaje continuo y apoyo mutuo.
Reconocimiento e incentivos	Reconoce públicamente contribuciones individuales y colectivas, complementando con esquemas de premios, menciones y beneficios alineados a resultados.	Refuerza la motivación intrínseca y extrínseca, incentiva el rendimiento sostenido y afianza el sentido de pertenencia, favoreciendo un clima laboral positivo y productivo.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados observados: a) Lealtad y sentido de pertenencia: niveles elevados, reflejados en menor rotación y mayor compromiso, b) Satisfacción laboral: significativamente por encima de los promedios del sector, con encuestas internas muy positivas, y c) Bienestar y equilibrio: mejora del clima organizacional, reduciendo el ausentismo y el estrés laboral.

## 7.5. Comparación de los Casos y Lecciones Aprendidas

El cotejo de las experiencias de *Google*, *Microsoft*, *Zappos* e *Interbank* pone de manifiesto factores comunes que han resultado determinantes para estimular la motivación y optimizar el rendimiento:

**Tabla 5.** Cuadro de experiencias

<b>Factor Motivacional</b>	<b>Google</b>	<b>Microsoft</b>	<b>Zappos</b>	<b>Interbank</b>
Innovación y autonomía	Proyectos personales (20 % del tiempo)	Aprendizaje continuo	Toma de decisiones autónoma	Empoderamiento para proponer y ejecutar iniciativas propias, acelerando mejora continua
Bienestar y equilibrio	Mindfulness y programas antiestrés	Modalidad híbrida y flexible	Entorno lúdico y positivo	Flexibilidad horaria y teletrabajo para armonizar vida profesional y personal, reduciendo estrés
Feedback y liderazgo	Cultura de retroalimentación constante	Liderazgo empático basado en emociones	Selección y refuerzo de la cultura interna	Canales bidireccionales y mandos accesibles que promueven confianza y aprendizaje continuo
Reconocimiento e incentivos	Formación continua y movilidad interna	Programas de desarrollo profesional	Incentivos personalizados	Reconocimiento público de logros e incentivos alineados a objetivos que refuerzan motivación

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Discusión

El análisis de la motivación laboral, en su interacción con la gestión administrativa, ha revelado su rol preeminente en la productividad, la satisfacción de los colaboradores y el éxito organizacional. La amalgama de teorías motivacionales, tanto clásicas como contemporáneas, ha proporcionado a las empresas la capacidad de desarrollar estrategias más eficaces, orientadas a optimizar la gestión del talento humano, estableciendo así ambientes laborales propicios para la innovación y el crecimiento sostenible.

### 8.1. Impacto de la Motivación en la Cultura Organizacional

Todas las organizaciones que se centran en el bienestar de sus empleados son competentes en los mercados actuales en un sentido de pertenencia, compromiso y lealtad; lo cual se ve realmente reflejado con una tasa de rotación menor y un nivel de satisfacción laboral elevado. En este contexto, el hecho de concebir la motivación no solo únicamente como una acumulación de incentivos tangibles, como salarios, bonificaciones o beneficios, sino como un sistema integral que incorpora facetas esenciales.

**Tabla 6.** Factores e impacto

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en la Organización</b>
Psicológicos	Incluyen el reconocimiento individual, la claridad de propósito y el sentido de logro. Estos elementos satisfacen necesidades internas fundamentales.	Elevan la motivación intrínseca, fortalecen el compromiso emocional con la organización y reducen la rotación de personal.

Sociales	Se refieren a un entorno de trabajo colaborativo, liderazgo positivo y una cultura de apoyo entre pares y líderes.	Favorecen el trabajo en equipo, la confianza organizacional y la cohesión interna, esenciales para un clima laboral saludable.
Crecimiento Profesional	Comprenden la formación continua, el acceso a oportunidades de desarrollo y la autonomía en la toma de decisiones.	Estimulan la innovación, mejoran las competencias del talento humano y generan sentido de pertenencia y proyección a futuro.
Ejemplos de Aplicación Exitosa	Empresas como Google y Zappos han demostrado que integrar estos factores en su cultura organizacional genera equipos altamente motivados y eficaces.	Sus niveles de rendimiento, satisfacción laboral y fidelización del talento superan consistentemente a los de sus competidores.

Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Motivación y Transformación Digital

La transformación digital ha abierto nuevas infinitas posibilidades para poder medir y potenciar la motivación dentro de las organizaciones, adoptando todo tipo de tecnología que les permita un análisis detallado y preciso de sus empleados.

**Tabla 7.** Análisis e impacto

Ítem	Descripción	Impacto
Análisis de Sentimiento e Inteligencia Artificial	Herramientas que analizan patrones en las comunicaciones internas (correos, chats, encuestas) para detectar emociones y evaluar el nivel de satisfacción de los empleados.	Permite la detección temprana de posibles problemas en el ambiente laboral, anticipando conflictos y mejorando el clima organizacional antes de que se agraven.
Plataformas de Retroalimentación en Tiempo Real	Aplicaciones que permiten a los empleados expresar sus inquietudes, recibir reconocimiento inmediato y obtener retroalimentación constante sobre su desempeño.	Aumenta la satisfacción y el compromiso al fomentar la comunicación abierta y la mejora continua, facilitando ajustes rápidos en la gestión del talento.
Sistemas de Gamificación	Uso de dinámicas de juego (recompensas, competencias, rankings) en la gestión del talento, con el objetivo de incentivar la participación y reforzar el compromiso.	Mejora la motivación intrínseca, promueve el trabajo en equipo y refuerza la cultura organizacional al convertir el trabajo en una experiencia más atractiva y divertida.
Ejemplos de Aplicación Exitosa	Empresas como Microsoft y Google han utilizado estas herramientas para desarrollar estrategias de gestión del talento más adaptativas, basadas en datos y en el bienestar organizacional.	Estas estrategias han permitido mejorar la retención del talento, aumentar el rendimiento y mantener un ambiente de trabajo positivo y dinámico.

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. Comparación entre Empresas: Motivación y Rentabilidad

Comparando las diversas empresas que son líderes en el mercado han expuesto de una manera muy clara, precisa y abierta que todas aquellas organizaciones que han adoptado estas estrategias motivacionales han obtenido resultados notoriamente altos y favorables en términos de innovación, rentabilidad y sostenibilidad.

**Tabla 8.** Impacto Observado

<b>Empresa</b>	<b>Estrategia Motivacional Clave</b>	<b>Impacto Observado</b>
Google	Innovación y bienestar laboral	Aumento de productividad y reducción del estrés
Microsoft	Liderazgo basado en inteligencia emocional	Mayor compromiso y satisfacción laboral
Zappos	Cultura organizacional sólida	Baja rotación de personal y alta lealtad
Interbank	Bienestar y equilibrio	Bajo ausentismo del personal y del estrés laboral

Fuente: Elaboración propia.

El impacto observado no solo sugiere que la motivación influye de forma individual, sino que también produce un impacto positivo en los indicadores financieros y operacionales de las empresas, estableciéndose, así como un pilar fundamental para la sostenibilidad organizacional.

### 8.4. Relevancia de los Métodos Cuantitativos y Cualitativos

La unión de ambos enfoques metodológicos es vital para poder obtener una evaluación precisa de la motivación laboral.

**Tabla 9.** Método Cuantitativo

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en la Organización</b>
Encuestas de Satisfacción	Encuestas estructuradas que permiten medir el nivel de satisfacción de los empleados respecto a diversos aspectos del entorno laboral.	Proporcionan un panorama claro sobre la percepción general de los empleados, facilitando la toma de decisiones sobre bienestar y motivación.
Análisis de Productividad	Evaluación de indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la eficiencia y efectividad de los empleados y equipos dentro de la organización.	Permite identificar áreas de alta o baja productividad, optimizando procesos y recursos.
Estudios de Clima Organizacional	Investigación de las percepciones y sentimientos de los empleados respecto a su entorno de trabajo, cultura y relaciones laborales.	Ayuda a diagnosticar posibles problemas de motivación o tensiones dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 10. Método Cualitativo**

Método	Descripción	Impacto en la Organización
Entrevistas en Profundidad	Conversaciones individuales con empleados para explorar sus pensamientos, sentimientos y actitudes respecto a la organización.	Facilitan una comprensión detallada y personal de las preocupaciones y motivaciones de los empleados.
Grupos Focales	Reuniones grupales donde se discuten diversos temas relacionados con la cultura y el clima organizacional, buscando obtener opiniones y percepciones colectivas.	Fomentan la expresión libre y colectiva de ideas, ayudando a identificar tendencias, problemas comunes y oportunidades de mejora.
Análisis de Liderazgo y Cultura Organizacional	Estudio profundo de los estilos de liderazgo, la dinámica de poder y las creencias fundamentales que conforman la cultura interna de la organización.	Proporciona <i>insights</i> esenciales para mejorar la alineación entre liderazgo, valores organizacionales y las expectativas de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Conclusiones

La motivación laboral constituye un pilar fundamental para el éxito organizacional, así como un factor determinante en la gestión del talento humano. A través de la evolución de las teorías motivacionales, las empresas han sido capaces de desarrollar estrategias más efectivas para incrementar la productividad, mejorar la satisfacción laboral y fortalecer la cultura organizacional. La integración de modelos motivacionales clásicos y contemporáneos en la gestión administrativa ha demostrado ser una vía eficaz para impulsar tanto el rendimiento económico como el bienestar de los empleados. Las teorías de Maslow (1943), Herzberg (1968), McClelland (1985), Deci y Ryan (1985) y Goleman (1995) han proporcionado un marco teórico robusto que facilita la comprensión de las necesidades humanas y los factores que inciden en la motivación, tanto intrínseca como extrínseca.

### 9.1. Motivación y Rentabilidad Empresarial

El análisis de varias empresas líderes ha corroborado que la motivación tiene un impacto directo y tangible en la rentabilidad empresarial. Organizaciones como *Google*, *Microsoft*, *Zappos* e *Interbank* han implementado estrategias motivacionales innovadoras, alcanzando resultados significativos:

- **Aumento en la productividad:** Los empleados motivados son más eficientes, comprometidos y dispuestos a asumir nuevas responsabilidades.
- **Reducción del ausentismo y la rotación:** La satisfacción laboral minimiza el desgaste emocional y reduce la necesidad de buscar nuevas oportunidades.
- **Fomento de la creatividad e innovación:** Un entorno motivador favorece la generación de nuevas ideas y soluciones estratégicas.

Este hallazgo refuerza la importancia de implementar políticas de gestión del talento que consideren no solo los factores económicos (salarios competitivos, bonificaciones), sino también los factores psicológicos y sociales (reconocimiento, liderazgo positivo y desarrollo profesional).

## 9.2. Importancia del Clima Organizacional

Uno de los descubrimientos más significativos de este estudio es la estrecha relación entre la motivación y el clima organizacional. Las empresas que fomentan un ambiente laboral positivo, basado en la comunicación efectiva, un liderazgo inspirador y la participación activa de los empleados, obtienen mejores resultados en términos de compromiso y rendimiento. Es crucial entender la motivación como parte de un ecosistema organizacional más amplio, que incluye:

- Liderazgo inspirador: Los líderes deben cultivar un entorno basado en la confianza y el apoyo.
- Cultura de reconocimiento: La validación del esfuerzo y los logros, tanto individuales como colectivos, genera un impacto positivo en la moral del equipo.
- Flexibilidad y bienestar: La implementación de modelos laborales híbridos, beneficios para la salud mental y programas de desarrollo profesional son esenciales para mantener una motivación sostenida.

## 9.3. Desafíos, Recomendaciones y Limitaciones

### 9.3.1. Desafíos

A pesar de los avances sustantivos en la investigación sobre motivación laboral, existen varios desafíos que las empresas deben afrontar para perfeccionar sus estrategias:

- Personalización de las estrategias motivacionales: No todos los empleados responden de la misma manera a los incentivos, lo cual hace crucial desarrollar enfoques personalizados que se adapten a las particularidades de cada grupo de trabajo.
- Medición y análisis continuo: La implementación de herramientas tecnológicas que permitan evaluar la motivación en tiempo real es crucial para ajustar las estrategias de manera dinámica y optimizar los resultados.
- Desarrollo de competencias emocionales en los líderes: La inteligencia emocional desempeña un papel crucial en la gestión del talento, por lo tanto, las organizaciones deben invertir en la formación de líderes que comprendan y potencien la motivación de sus equipos.

### 9.3.2. Recomendaciones

Para mantener la motivación laboral como un pilar estratégico dentro de la gestión administrativa, las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo y flexible. La motivación no debe ser concebida como

una entidad estática, sino como un proceso dinámico que requiere de constante revisión y adecuación a las cambiantes necesidades de los colaboradores y del entorno corporativo. A continuación, se presentan recomendaciones esenciales para fortalecer la motivación y su impacto en la administración organizacional.

#### *Desarrollar Programas Integrales de Capacitación y Mentoría*

El perfeccionamiento continuo de competencias y habilidades se erige como un factor primordial para la estimulación motivacional. En tal sentido, las entidades deberían:

- Estructurar itinerarios formativos que capaciten al personal para asumir retos crecientes y aumentar su acervo de conocimientos.
- Establecer programas de mentoría, en los cuales los veteranos de la organización transmitan saberes y prácticas a las nuevas generaciones, promoviendo un aprendizaje inmersivo y alineado con la idiosincrasia corporativa.
- Fomentar el cultivo de habilidades blandas -como inteligencia emocional, resiliencia y discernimiento-, dado que estas destrezas son esenciales para consolidar el compromiso y la adaptabilidad.
- Trazar planes de carrera claros, para que cada colaborador contemple su itinerario profesional con certidumbre y se reduzca la incertidumbre respecto a su futuro dentro de la institución.

#### *Implementar Sistemas de Reconocimiento y Retroalimentación Continua*

El reconocimiento del esfuerzo y los logros, tanto individuales como colectivos, constituye un elemento decisivo para la motivación. Se recomienda:

- Diseñar esquemas de reconocimiento estructurados, que combinen incentivos económicos y simbólicos -como bonificaciones, galardones honoríficos y menciones destacadas- junto con oportunidades de desarrollo futuro.
- Fomentar una cultura de retroalimentación permanente, en la cual los colaboradores reciban comentarios sobre su desempeño en tiempo real, superando así la rigidez de las evaluaciones anuales.
- Impulsar un liderazgo participativo, donde gerentes y directivos se involucren activamente en la evolución de sus equipos, ensalzando los éxitos y auxiliando en la superación de obstáculos.
- Adoptar plataformas digitales de reconocimiento, que faciliten la valoración recíproca entre colegas y fortalezcan el espíritu de confraternidad.

#### *Aprovechar Herramientas Tecnológicas para la Medición y Potenciación Motivacional*

La irrupción de tecnologías avanzadas ofrece oportunidades inéditas para evaluar y estimular la motivación. Se aconseja:

- Implementar sistemas analíticos de datos, capaces de medir en tiempo real el clima

laboral, la satisfacción y el grado de compromiso.

- Emplear inteligencia artificial para personalizar estrategias motivacionales, detectando patrones conductuales y diseñando incentivos a la medida de cada perfil profesional.
- Incorporar mecánicas de gamificación en los procesos cotidianos, favoreciendo así la motivación mediante dinámicas lúdicas, competencia saludable y recompensas tangibles.
- Digitalizar la gestión del talento, facilitando el acceso a la información y agilizando la comunicación entre los distintos niveles organizacionales.

#### *Fomentar una Cultura Organizacional de Transparencia y Colaboración*

El entorno laboral incide directamente en la motivación de los empleados. Por tanto, conviene:

- Asegurar canales de comunicación interna efectivos, donde la información circule con claridad y rapidez entre todos los niveles jerárquicos.
- Promover foros de diálogo y participación, en los cuales los colaboradores expongan sin temor sus inquietudes, propuestas e innovaciones.
- Fomentar la equidad e inclusión, asegurando igualdad de oportunidades para todos, sin distinción de género, edad, etnia u otra condición.
- Estimular el trabajo colaborativo, conformando equipos multidisciplinarios que compartan conocimientos y estimulen la creatividad conjunta.

#### *Evaluar y Ajustar Continuamente las Estrategias Motivacionales*

Dado que las expectativas y las necesidades de los empleados varían con el tiempo, es esencial realizar un escrutinio constante de las políticas implementadas. Para ello, se sugiere:

- Aplicar encuestas periódicas de satisfacción y compromiso, con el fin de identificar áreas de mejora y calibrar la eficacia de las iniciativas motivacionales.
- Comparar prácticas con organizaciones análogas, adoptando las mejores prácticas y adaptando las políticas conforme a las tendencias del mercado.
- Constituir comités de bienestar laboral, integrados por representantes de diversos niveles jerárquicos, encargados de desarrollar y supervisar nuevas propuestas para mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Favorecer la flexibilidad organizacional, permitiendo la adaptación de las condiciones laborales a las singularidades de cada empleado -horarios flexibles, teletrabajo, beneficios personalizados- para sostener una motivación perdurable.

#### 9.3.3. Limitaciones

El estudio aporta una visión estratégica sobre la influencia de la motivación del personal en la gestión administrativa y el rendimiento organizativo, al tiempo que identifica tres líneas de investigación prioritarias. En primer lugar, convendría analizar la relación entre motivación

intergeneracional y adopción de tecnologías emergentes en la administración, dado que las diversas cohortes pueden mostrar niveles heterogéneos de receptividad ante herramientas digitales avanzadas. En segundo término, resultaría provechoso diseñar modelos de intervención motivacional a medida, sustentados en perfiles psicológicos y necesidades específicas de cada colaborador, para maximizar su compromiso y productividad. Por último, la ejecución de estudios longitudinales permitiría evaluar con rigor el efecto sostenido de las iniciativas motivacionales, detectando tendencias evolutivas en el desempeño y ofreciendo una perspectiva dinámica sobre la gestión del talento en entornos organizacionales cambiantes

## Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Alicke, K., Barriball, E. D., y Trautwein, V. (2021). *How COVID-19 is reshaping supply chains*. McKinsey and Company, 23.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity"*. Westview Press.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).
- Gartner (2022). *Definition of Big Data*. *Gartner Information Technology Glossary*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/informationtechnology/glossary/big-data>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Youssef, C. M., y Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- PwC (2024). *Talento e inteligencia artificial: cómo encontrar el equilibrio para la transformación*. Price Waterhouse Cooper. <https://www.pwc.com/mx/es/recursos-humanos/hopes-and-fears.html>.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18va ed.). Pearson.
- Schultz, W. (2015). Neuronal reward and decision signals: from theories to data. *Physiological reviews*, 95(3), 853-951. <https://doi.org/10.1152/physrev.00023.2014>.
- Vorecol (2025). *¿Cómo influye la retroalimentación continua en la evaluación del desempeño de los*

empleados? Vorecol. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-influye-la-retroalimentacion-continua-en-la-evaluacion-del-desempeno-de-los-empleados-121475#:~:text=Este%20tipo%20de%20interacci%C3%B3n%20no,m%C3%A1s%20fuerte%20con%20su%20trabajo>.

Vorecol (2025). *Impacto de la cultura organizacional en la retención de talento y el manejo de empleados con rendimiento insuficiente*. Vorecol. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-impacto-de-la-cultura-organizacional-en-la-retencion-de-talento-y-el-manejo-de-empleados-con-rendimiento-in-suficiente-163861>.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wahba, M. A., y Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierar-chy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6).

# PERSPECTIVAS DE GESTIÓN PARA EL ABORDAJE DEL CRIMEN Y TEMOR EN ESTUDIANTES USUARIOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN CIUDAD JUÁREZ, MÉXICO

Perspectives of management for addressing crime and fear among students who use public transportation in Juárez, Mexico

---

**Recibido:** 21 de abril de 2025

**Aceptado:** 27 de mayo de 2025

Diego Adiel Sandoval-Chávez, Doctor en Investigación. Tecnológico Nacional de México/IT de Ciudad Juárez. [diego.sc@cdjuarez.tecnm.mx](mailto:diego.sc@cdjuarez.tecnm.mx).  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2536-1844>.

Lizette Alvarado-Tarango, Maestra en Ingeniería Administrativa. Tecnológico Nacional de México/IT de Ciudad Juárez. [lalvarado@itcj.edu.mx](mailto:lalvarado@itcj.edu.mx).  ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3778-2282>.

Humberto García-Castellanos, Doctor en Ciencias en ingeniería Industrial. Tecnológico Nacional de México/IT de Ciudad Juárez. [humber.gc@itcj.edu.mx](mailto:humber.gc@itcj.edu.mx).  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4684-4888>. Autor de correspondencia.