



**Somos calidad,
somos USC**

Análisis de la Motivación Intrínseca y Extrínseca y su Relación con el Desempeño Organizacional

Autor

**MICHEL ANDREA LOBATÓN CUERO
MARIANA CAMILA CARDONA URREA
JUAN DIEGO ORTIZ NOREÑA**

Título por el que opta

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director

JUAN MANUEL VALENCIA VELOSA

**Facultad de ciencias económicas y empresariales
Administración de empresas
Universidad Santiago de Cali
Santiago de Cali - Colombia
2025**

Resumen

El presente estudio tiene como fin analizar la motivación intrínseca y extrínseca y su relación con el desempeño organizacional mediante una revisión documental, con el propósito de comprender de manera más clara cómo estos elementos afectan la productividad, la retención del talento humano y el éxito de las organizaciones. Esta investigación se clasifica como descriptiva y adopta un enfoque cualitativo, sustentándose en fuentes secundarias como artículos científicos, tesis, libros e informes obtenidos de bases de datos como Dialnet, Scielo, Redalyc y Google Scholar. Los resultados evidencian que la motivación intrínseca, vinculada al interés personal y la satisfacción, está asociada con un aprendizaje más rápido y efectivo; en contraste, la motivación extrínseca puede relacionarse con incentivos económicos o con el reconocimiento. En conclusión, la motivación, ya sea intrínseca o extrínseca, constituye una de las claves para mejorar el desempeño y el aprendizaje; no obstante, la motivación intrínseca ejerce un efecto más persistente sobre el rendimiento y la adquisición de conocimientos a lo largo del tiempo. Asimismo, el tipo de liderazgo descrito en las teorías de liderazgo (transformacional, auténtico, inclusivo) representa una condición necesaria para generar un clima laboral positivo y, en consecuencia, favorecer la motivación y el desempeño de los empleados. Un clima laboral favorable en las organizaciones es también un requisito esencial para la retención de talento, la innovación y los resultados organizacionales, lo que convierte la gestión del clima laboral en un camino para alcanzar el éxito empresarial. Finalmente, futuros estudios podrían profundizar en cómo varían estas variables en diferentes contextos culturales, así como en los efectos de la digitalización y el trabajo a distancia sobre la motivación, el liderazgo y el clima laboral.

Palabras claves: Motivación Intrínseca y Extrínseca, organización, desempeño, talento humano.

Abstract

The purpose of this study is to analyze intrinsic and extrinsic motivation and their relationship with organizational performance through a documentary review, seeking to more clearly understand how these elements affect productivity, talent retention, and organizational success. This research is classified as descriptive and adopts a qualitative approach, drawing on secondary sources such as scientific articles, theses, books, and reports obtained from databases such as Dialnet, Scielo, Redalyc, and Google Scholar. The results show that intrinsic motivation, linked to personal interest and satisfaction, is associated with faster and more effective learning; in contrast, extrinsic motivation can be related to financial incentives or recognition. In conclusion, motivation, whether intrinsic or extrinsic, is one of the keys to improving performance and learning; however, intrinsic motivation exerts a more persistent effect on performance and knowledge acquisition over time. Likewise, the type of leadership described in leadership theories (transformational, authentic, inclusive) represents a necessary condition for generating a positive work environment and, so, fostering employee motivation and performance. A favorable work environment in organizations is also an essential requirement for talent retention, innovation, and organizational results, making work environment management a path to business success. Finally, future studies could delve deeper into how these variables vary in diverse cultural contexts, as well as the effects of digitalization and remote work on motivation, leadership, and the work environment.

Key words: Intrinsic and Extrinsic Motivation, organization, performance, human talent.

Introducción

Según un estudio de la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2023), la rotación laboral es mayor entre los grupos jóvenes de entre 23 y 30 años, correspondiendo a un porcentaje de 66,2%, seguido por los trabajadores de entre 31 años y 40 años (21%). Entre las principales causas de la rotación no deseada (14,4%) se encuentran, en primer lugar, el mal clima laboral, el agotamiento físico y psicológico (burnout), la falta de motivación, la mala gestión del liderazgo y escasas oportunidades de mejora. Se puede aducir que estos factores no sólo desequilibran la tranquilidad de las organizaciones, sino que también generan incertidumbre en el interior de estas.

La motivación de los trabajadores se considera un elemento esencial para el éxito organizacional, dado que afecta directamente a su compromiso, su productividad y retención. Un trabajador motivado contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que la falta de motivación provoca resultados como bajo rendimiento, absentismo y rotación laboral, lo que genera costes adicionales en las organizaciones (Khaloro et al., 2017). A pesar de ello, la rotación de personal, en especial la rotación laboral voluntaria, plantea un reto importante para las organizaciones.

Esta revisión bibliográfica, dirigida específicamente a gerentes, directores de gestión humana y estudiantes, tiene como fin entender la importancia de las variables de estudio y la necesidad de formular estrategias orientadas a impulsar la motivación en los trabajadores. Tiene como objetivo analizar la motivación intrínseca y extrínseca y su relación con el desempeño organizacional a través de una revisión documental. El estudio de los conceptos de motivación intrínseca y motivación extrínseca se respalda en teorías de la Psicología y de la Organización que han demostrado la relevancia que tiene la motivación tanto para el comportamiento humano como para el rendimiento laboral.

Este estudio, de tipo descriptivo con carácter cualitativo, identifica los elementos y características del problema de investigación comprendiendo los comportamientos sociales y el actuar de los trabajadores dentro de las empresas. Incluso, puede llegar a adquirir un carácter explicativo debido a que permite ser base para la formulación de nuevas hipótesis sobre el tema.

Para dar respuesta a la problemática planteada, se utiliza el método analítico, mediante el cual se estudian las partes de forma individual y sus relaciones de causa – efecto, se analiza desde lo más específico que se identifica en la problemática hasta alcanzar una explicación

global del tema. Para esto, se recurre a fuentes secundarias que consisten en un análisis documental de fuentes accesibles para todo el mundo, tales como Dialnet, Scielo, Redalyc, tesis de maestrías disponibles en repositorios de universidades, BBC news, revista Scientific, Handle, entre otros. Toda la información fue obtenida a través de Google Scholar, así como de la biblioteca virtual de la universidad Santiago de Cali y de bibliotecas de otras universidades dentro y fuera de Colombia, los datos se presentan de manera escrita mediante el análisis de los resultados obtenidos.

Antecedentes

Un trabajador motivado brindará a la empresa un mejor desempeño, lo que genera beneficios tanto para la empresa como los empleados. En consecuencia, la empresa debe procurar satisfacer las necesidades básicas de cada empleado (Peña & Villón, 2018). El psicólogo humanista Abraham Maslow da a entender que la motivación depende de cada uno y se genera cuando una una necesidad es satisfecha, lo que impulsa a la persona a buscar la satisfacción de una nueva necesidad. Así, el ser humano actuará de modo que satisfaga sus necesidades de acuerdo con las diferentes etapas de la jerarquía de las necesidades humanas (Sevilla, 2024).

Se habla de dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca, por un lado, se refiere a que la motivación nace de uno mismo, por factores propios; mientras que la motivación extrínseca son las acciones que el trabajador realiza con el fin de obtener recompensas externas (Álvarez, 2022)

El salario emocional es un factor relevante para tener en cuenta cuando se trata de entender al capital humano. No está relacionado en absoluto con las nóminas; más bien, es una base a la que se le suma todo lo relacionado con el crecimiento personal y profesional. Este factor lleva al empleado a prescindir de la remuneración económica y plantearse preguntas tales como: ¿por qué estoy trabajando aquí?; ¿qué me motiva a seguir en esta empresa? Se incorporan elementos como los días libres o vacaciones, el horario flexible o los espacios de distracción dentro de la empresa. Por este mismo motivo, muchos gerentes y especialistas pueden ver esto como un gasto (Blasco, 2021).

El clima organizacional se ve reflejado en la conducta y desempeño del trabajador (Chagra et al., 2020); El liderazgo también ejerce un papel fundamental en relación con la motivación; es crucial entender al líder como alguien encargado de llevar al trabajador a dar lo

mejor de sí, alguien que guía e influye en vez de imponer, “al tener un mal representante el clima laboral se verá afectado porque genera presión sobre los trabajadores, lo que llevará a bajar su rendimiento y gusto por el trabajo” (Hernández, 2019, p. 12).

El clima laboral ha adquirido un significado muy importante en las organizaciones, ya que es un pilar fundamental para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento adecuado de los objetivos. Esta responsabilidad no recae únicamente en el trabajador, sino también en el gerente, quien debe asegurar un ambiente adecuado y velar por el bienestar de sus trabajadores. De esta manera, los trabajadores se sienten satisfechos al aportar sus habilidades, lo que favorece la generación de ideas y soluciones innovadoras, beneficiando a la organización (Caisa et al., 2022).

Existen dos factores que describen de manera significativa el desempeño organizacional: el capital estructural y el capital humano. Desarrollar correctamente estas dos variables puede conducir a mejores resultados (Fernandez et al., 2022). Por otro lado, la motivación influye directamente en el desempeño organizacional, ya que, al tener una buena motivación, el empleado se siente competente y útil. Esto da lugar al establecimiento de metas personales, al cumplimiento de los propósitos organizacionales y a un incremento en la motivación en el lugar de trabajo. (Ayon et al., 2021).

La cultura organizacional es sumamente importante, ya que contribuye a identificar problemas y a encontrar posibles soluciones en un tiempo oportuno. Cuando está bien desarrollada y definida, permite formar al personal para que siga los lineamientos de los objetivos de la empresa o, en su defecto, seleccionar el perfil mas adecuado según los requerimientos (Reinoso & Perez, 2019).

En el ámbito laboral resulta fundamental analizar y comprender los factores que afectan el correcto desempeño de los trabajadores. Los componentes físicos y sociales tienen un impacto directo en el comportamiento humano; es en este punto donde la motivación para el desempeño condiciona la manera en que el trabajador percibe su labor, su productividad y otros aspectos relacionados. El desempeño laboral evalúa tanto el comportamiento como los resultados del trabajador, con el fin de analizar que tan productivo esta siendo y si puede mejorar su rendimiento. Además, permite implementar nuevas compensaciones o ascensos o, por el contrario, determinar si se debe volver a capacitar el personal (Ruiz et al., 2021).

Las personas en las organizaciones, además de poseer conocimientos y habilidades para contribuir al logro de los objetivos empresariales y las metas trazadas, deben contar con un factor determinante: la motivación. Es necesario que los empleados sientan que el esfuerzo que aportan diariamente a sus lugares de trabajo tiene recompensas capaces de satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales (Torres et al., 2020).

Marco teórico

Teóricamente, la Teoría de la Autodeterminación o de la regulación de la conducta (Deci y Ryan, 1985) sostiene que la motivación intrínseca, generada por el placer o el interés en la actividad, resulta una pieza mágica para garantizar el bienestar y un rendimiento sostenido. Asimismo, la Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) y la Teoría del Refuerzo (Skinner, 1953) exponen el papel de las recompensas externas, o motivación extrínseca, como mecanismo para inducir conductas específicas y un rendimiento determinado. Para ello, proporcionan un marco teórico para entender cómo los dos tipos de motivación se encuentran relacionados entre sí y cómo influyen en el rendimiento organizacional.

El psicólogo Maslow, al hablar sobre la motivación, propone la pirámide denominada “jerarquía de las necesidades humanas” y sostiene que las necesidades son los detonantes del actuar humano. A medida que se van satisfaciendo las necesidades básicas, el ser humano automáticamente empieza a generar nuevas necesidades de niveles superiores. Lo que da lugar a la llamada “pirámide de Maslow”. Según este autor, el ser humano busca la autorrealización si se encuentra en un ambiente propicio, pero los diferentes objetivos van de acuerdo con que metas se han alcanzado y cuales quedan por cumplir (García, 2015).

Sin embargo, Salazar & Salazar (2016) explican que, en la teoría ERC (1969-1972), Alderfer modifica la pirámide de Maslow al reagrupar las cinco necesidades en tres: necesidades de existencia (fisiológicas y de seguridad), necesidades de relación (aceptación) y necesidades de crecimiento (estima y autorrealización). Esta teoría plantea que, diferente a lo que afirma Maslow, se pueden tener dos o más necesidades activas de manera simultánea, sin que sea indispensable satisfacerlas en una secuencia estricta. De este modo, Alderfer propone un esquema más flexible y adaptable, permitiendo la transición entre necesidades sin requerir la satisfacción completa de la anterior.

Por otra parte, la teoría motivación - higiene de Herzberg (1959) se desarrolló a partir de un estudio realizado por Herzberg y sus colaboradores a un grupo de ingenieros y contadores. A

estos se les solicitó responder las siguientes interrogantes: "¿Recuerda usted un momento en el que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido? Dígame que ocurrió" y "recuerde usted algún momento en el que se haya sentido excepcionalmente mal en su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tendido, dígame que ocurrió". Las respuestas obtenidas les permitieron llegar a la conclusión de que la motivación en el ambiente laboral proviene de dos factores distintos y concretos: higiénicos y motivadores. El factor de higiene se asocia con los malos sentimientos o la insatisfacción que experimentan los trabajadores y lo relacionan con su puesto de trabajo. Son llamados factores de higiene porque actúan de manera similar a los principios de la higiene médica, eliminando o evitando riesgos para la salud.

Así mismo, la teoría del desarrollo organizacional, planteada por Beckhard (1960) fue definida como un "esfuerzo planeado que cubre a la organización administrada desde la alta dirección para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en sus procesos utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento." (Ortiz et al.,2021, p. 28).

Autores como Gálvez & García (2011) realizaron un estudio sobre la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de las MIPYMES colombianas, específicamente en 60 empresas de mediana y alta tecnología de la Ciudad de Cali, Colombia. Gracias al modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), logran identificar cinco sistemas de rendimiento a partir de tres ejes: el enfoque de la organización, que abarca desde lo interno (relacionado con el personal) a lo externo (relacionado con el éxito de la empresa), el segundo eje se centra en la estructura organizacional, y el tercero, en los métodos y objetivos de la organización. A partir de estas tres dimensiones, se derivan cuatro modelos:

- Modelo de procesos internos: Evalúa el desempeño empresarial desde una perspectiva interna, considerando el control, la estabilidad y la comunicación de información. En ese orden de ideas, se centran en factores tales como la eficiencia de los procesos operativos internos, la calidad del producto o servicio y la organización en las tareas del personal.
- Modelo de sistema abierto: Con punto de vista externo, se analiza el rendimiento enfocándose en cómo la organización se adapta y flexibiliza. Sus objetivos principales son el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. En este modelo la atención va hacia

el contentamiento de los compradores, la rapidez de adaptación a los cambios del entorno, y la mejora en la imagen de la empresa y sus productos o servicios.

- Modelo racional: Evalúa el rendimiento basado en el control desde un punto de vista también exterior, centrándose en la eficiencia y productividad, los factores clave incluyen la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de las empresas.
- Modelo de relaciones humanas: Enfocado en el desarrollo de los recursos humanos y la flexibilidad desde una perspectiva interna. Los factores clave son la satisfacción de los trabajadores, la rotación laboral y el ausentismo del personal.

Además, Gálvez & García analizan la cultura organizacional a partir de dos perspectivas: el orden y el control (estabilidad) versus el dinamismo y la discreción (flexibilidad). A partir de estas dimensiones, se identifican cuatro tipos de cultura:

- Cultura clan: Fomenta la dedicación, la cooperación y la fidelidad de los trabajadores. Las personas comparten entre sí y ven a los líderes como figuras de autoridad. El objetivo a largo plazo de este tipo de cultura es tener un beneficio del crecimiento personal con una alta moral e integridad.
- Cultura adhocrática: Promueve la innovación y la creatividad anticipándose al futuro, gestionando el desorden y disciplinando la fantasía. Los trabajadores tienen un entorno laboral activo y emprendedor, donde los líderes son personas visionarias que asumen desafíos. La meta a largo plazo es lograr un crecimiento rápido, adquirir nuevos recursos, y desarrollar servicios y productos únicos y originales.
- Cultura de mercado: La cultura de mercado se enfoca en logros con líderes competitivos, rigurosos y ambiciosos. El objetivo a largo plazo es lograr metas significativas, alcanzar una posición sólida y dominar el mercado.
- Cultura jerárquica: Se enfoca en la gestión e implementación de métodos, un ambiente laboral formal y estructurado. Los líderes son efectivos en organización y coordinación. El objetivo a largo plazo es lograr constancia, previsibilidad y eficiencia.

Tracy (2015) afirma que el papel del líder es lograr que sus trabajadores contribuyan mucho más allá del rendimiento que ya tenían previamente. Según el autor, la persona promedio en la sociedad trabaja entre un 40% o 50% de su verdadera capacidad, y es tarea del líder impulsar al trabajador a alcanzar el resto de su potencial. Para motivar a un trabajador, resulta necesario proporcionarle razones que lleven a esa motivación, tales como: un trabajo que los

desafío y les interese, trabajos que los haga salir de su zona de confort y los haga crecer profesionalmente hacen que los empleados se sientan más comprometidos; mantener una comunicación abierta que no solo implique decirle al trabajador que debe de hacer, sino también explicarle como esa tarea contribuye al éxito de la empresa; delegar responsabilidades y compromisos, el trabajador se siente más comprometido cuando tiene asignada una responsabilidad, lo que aumenta su autoestima y confianza; el crecimiento personal y la posibilidad de promoción, algo que motiva al trabajador a hacer lo mejor posible es el sentir que esta avanzando en su capacidad o que esta aprendiendo algo nuevo e importante; por último, el dinero y las condiciones laborales también actúan como elementos motivacionales; sin embargo, como se mencionó anteriormente y Tracy lo reafirma, no representan el factor más determinante.

Por otro lado, Robins (2004) sostiene que el liderazgo influye en los trabajadores para mejorar su desempeño laboral, guiándolos a alcanzar objetivos y metas personales. El jefe de área (líder) puede influir negativa o positivamente en el desempeño de todos y cada uno de sus trabajadores (Blas & Ernesto, 2017).

Materiales y métodos

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, ya que se trata de una investigación documental cuyo propósito es describir la motivación intrínseca, la motivación extrínseca y el desempeño organizacional, así como las interrelaciones entre estas variables. Se busca, a partir de fuentes secundarias, identificar aquellos elementos y características del problema de investigación, así como comprender aquellos comportamientos sociales y actitudes que los trabajadores manifiestan como respuesta a su implicación en las empresas.

Al mismo tiempo, se pretende generar conocimiento explicativo que sirva de base para la formulación de nuevas hipótesis. Para alcanzar este, se emplea un método analítico mediante el cual se examinan de forma individual los elementos que integran el problema, con el fin de establecer las relaciones que existen entre ellos y su influencia en el fenómeno de estudio (Universidad Naval, 2021).

La información empleada para comprender el problema de investigación proviene de fuentes secundarias, consultadas mediante análisis documentales realizados en diferentes bases

de datos y repositorios de acceso público, entre los que se destacan Dialnet, Scielo, Redalyc, tesis de maestría dispuestas en repositorios universitarios, BBC News, Scientific American y Handle.

La búsqueda de información se efectuó a través de Google Scholar y, adicionalmente, mediante bibliotecas virtuales de universidades tanto dentro como fuera de Colombia, entre ellas la Universidad Santiago de Cali.

Para la búsqueda, selección y manejo de la información se establecieron criterios de inclusión y de exclusión previamente definidos. Se consideraron trabajos y artículos publicados en los últimos cinco años que abordaban la motivación extrínseca, la motivación intrínseca y el rendimiento organizacional, así como revisiones sistemáticas y metaanálisis que se ajustaran al tema de estudio.

Se excluyeron aquellos documentos que no se encontraban en acceso abierto, que no presentaban una metodología definida o cuyos sus resultados no podían ser aplicados al objeto de estudio del presente artículo.

Las experiencias desarrolladas en el marco del proyecto incluyeron reuniones de planificación; búsqueda y selección del material bibliográfico pertinente; análisis documental, mediante el cual se estudiaron los documentos seleccionados; comprensión de los conceptos clave; elaboración de los estados de avance; y, finalmente, redacción y entrega del informe final. Los resultados del estudio se presentan y visibilizan junto con la literatura consultada, incorporando también aquellos hallazgos que contribuyen al conocimiento en el área de la motivación y del desempeño organizacional.

Criterios de inclusión

1. Fuentes académicas y científicas: Se incluyen artículos indexados en revistas científicas, libros académicos, tesis de maestría y doctorados, así como reportes científicos, todos relacionados con la motivación intrínseca, extrínseca y el desempeño organizacional.
2. Fecha de publicación: Se priorizan aquellos documentos publicados en los últimos 5 años, con el fin de garantizar la actualidad de la información.
3. Idioma: Se incluyen publicaciones en español e inglés, dada la relevancia de estas lenguas en la literatura científica relacionada con el tema.
4. Accesibilidad: Se incluyen únicamente los documentos disponibles en bases de datos públicas como son Dialnet, Scielo, Redalyc, Google Académico, y repositorios de universidades.

5. Relevancia temática: Se incluyen aquellos estudios que hacen referencia a la relación entre motivación vs desempeño organizacional en diferentes contextos empresariales y sociales.

Criterios de exclusión

1. Fuentes no verificadas: Se excluyen documentos de blogs, foros, páginas Web, publicaciones sin respaldo académico y publicaciones no científicas.
2. Desactualización: Se excluyen los trabajos publicados hace más de cinco años salvo aquellos que constituyas referencias teóricas claves y fundamentales para el estudio.
3. Información irrelevante: Se excluyen los trabajos que no tengan relación con la motivación y el desempeño organizacional.
4. Duplicación de la información: Se excluyen los artículos redundantes que no aporten contenido o que repitan información que ya se había considerado en el análisis.

Desarrollo y discusiones

La relación entre la motivación del trabajador y la duración de la curva de aprendizaje es un tema de gran relevancia dentro de la psicología organizacional y en la gestión de personas o recursos humanos, dado que la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, depende enormemente de la fluidez con la que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades o destrezas y conocimientos competenciales. En este contexto, la motivación intrínseca, que surge del interés personal por lo que se hace y la satisfacción que se deriva de ello, se ha vinculado a un aprendizaje más ágil y eficaz.

En este sentido, Howard et al. (2019) afirman que los trabajadores con una alta motivación intrínseca demuestran ser más hábiles a la hora de procesar información compleja y poder aplicarla en el desarrollo de su trabajo, lo que tiende a acortar la curva de aprendizaje. Dichos autores señalan también que la motivación intrínseca genera un mayor compromiso y, por tanto, facilita la adquisición de competencias en menor tiempo. Por otro lado, la motivación extrínseca, como por ejemplo el incentivo económico o el reconocimiento, ejerce un efecto directo en la curva de aprendizaje, aunque el efecto puede resultar menos sostenido. Kuvás et al. (2018) aportan que las recompensas externas pueden ir de la mano de un aprendizaje más ágil al principio, pero no siempre garantizan que la adquisición de habilidades se mantenga en el tiempo, ya que el efecto dependerá de la percepción que tenga el trabajador con relación a la justicia relativa del valor de las recompensas propuestas u ofrecidas.

Junto a la motivación intrínseca y extrínseca, la autoeficacia también tiene un importante papel en este proceso. La autoeficacia es la creencia sobre la propia capacidad para realizar una tarea, debido a que está muy vinculada a la motivación y al aprendizaje. Tal como sugieren Allen et al. (2022) los empleados con una autoeficacia elevada tienden a persistir en tareas más complejas, suelen mostrarse más motivados y confían en su propia capacidad para sobreponerse a situaciones desafiantes y para enfrentarse a situaciones nuevas. Esta creencia de competencia personal es capaz no sólo de reducir la curva del aprendizaje, sino que también aumenta la persistencia en el proceso de enfrentarse a situaciones difíciles. Del mismo modo, el clima organizacional también afecta a los niveles de motivación y, por tanto, a la curva del aprendizaje.

Las condiciones en el trabajo que fomentan la autonomía, el apoyo y el reconocimiento potencian la motivación intrínseca, lo que a su vez favorece un aprendizaje más rápido. Un clima laboral favorable no solo mejora el bienestar del trabajador, sino que también incrementa su capacidad para adquirir conocimientos, lo cual resulta sumamente importante ya que el mundo y la economía viven en un constante cambio y esto ayuda a que no se pierda la competitividad y se pueda alcanzar los objetivos y la productividad esperada (Singh & Ramdeo, 2023).

En el contexto actual, la tecnología se ha mostrado como un factor relevante en la relación entre la motivación y el aprendizaje. Sailer y Homner (2020) estudiaron cómo las herramientas digitales gamificadas pueden aumentar la motivación y reducir el tiempo de la curva de aprendizaje en contextos laborales. Las herramientas digitales no sólo hacen que el aprendizaje sea un proceso más interactivo y cautivador, sino que también aportan retroalimentación inmediata que mejora la motivación y el aprendizaje.

La motivación del colaborador ya sea extrínseca o intrínseca, se asocia directamente con el tiempo de la curva de aprendizaje: los trabajadores motivados aprenden de manera más rápida y eficaz, beneficiando no solo al individuo, sino también a la organización. Estudios recientes han evidenciado que factores como la autoeficacia, el clima organizacional y el uso de tecnologías no tradicionales pueden incrementar la motivación y, en consecuencia, reducir el tiempo de aprendizaje para el dominio de habilidades nuevas. Estos hallazgos indican que se debe generar un clima laboral que potencie la motivación extrínseca e intrínseca, dado que esto contribuye simultáneamente al desarrollo de los empleados y el éxito organizacional.

El liderazgo constituye un aspecto central que tiene repercusiones directas en el desempeño laboral de las trabajadoras y los trabajadores, determinando su nivel de motivación,

compromiso, satisfacción y capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales. Diversos estilos de liderazgo, como el transformacional, el auténtico, el servicial, el ético o el inclusivo, repercuten de manera distinta en el rendimiento de los empleados. En particular, el liderazgo transformacional, que se caracteriza por la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, se ha demostrado ser efectivo para mejorar el desempeño laboral.

Los líderes transformacionales fomentan un contexto organizacional basado en la confianza y el compromiso. Si bien incrementan la productividad, también favorecen la innovación y la adaptación a los cambios que puedan presentarse en las organizaciones. De hecho, este estilo de liderazgo resulta especialmente adecuado para entornos de trabajo dinámicos y cambiantes que requieren flexibilidad y creatividad (Lu & LI, 2021).

El liderazgo auténtico, que enfatiza la transparencia, la ética y la autoconciencia, también ha mostrado tener efectos positivos sobre el desempeño laboral. De hecho, Banks et al. (2020) demuestran que los líderes auténticos fomentan un clima de confianza y de bienestar psicológico, que a su vez se traduce en un mayor compromiso y mejor rendimiento de las y los empleados, por lo que el liderazgo auténtico podría ser un estilo de liderazgo útil en organizaciones que aspiren a crear un clima organizacional centrado en la integridad y la responsabilidad.

De forma similar, el liderazgo servicial ha mostrado una relación positiva con el desempeño laboral. De hecho, los resultados de Nathan et al. (2019) demuestran que este liderazgo es útil para aumentar la satisfacción laboral y disminuir el estrés, aumentando también el rendimiento de las y los trabajadores. El liderazgo servicial no se centra únicamente en el logro de los resultados, sino que también en el crecimiento personal y profesional de las y los miembros de su equipo.

En cambio, el liderazgo transaccional, que se fundamenta en recompensas y sanciones, resulta menos adecuado para fomentar la innovación, aunque puede ser efectivo en contextos donde se exigen altos niveles de control y supervisión. Dong (2023) señala que este tipo de liderazgo asegura el cumplimiento de objetivos, pero su impacto en la motivación intrínseca puede ser limitado, debido a la necesidad de otorgar una recompensa por el buen desempeño de los colaboradores.

El liderazgo ético, que se basa en la integridad y la justicia, muestra un impacto significativo en el desempeño de los trabajadores. Sharma et al. (2019) afirman que los líderes éticos fomentan una conducta organizacional positiva, incrementando la confianza y el

compromiso de los empleados, lo que también se traduce en una mejora en el rendimiento laboral. Este estilo de liderazgo resulta fundamental para organizaciones que pretenden construir una buena reputación, dado que la cultura ética estructura los sistemas de valores, las prácticas y los comportamientos de manera que contribuyan a la satisfacción de los trabajadores.

Finalmente, al igual que el liderazgo ético, el liderazgo inclusivo, basado en valorar la diversidad y en generar oportunidades de participación para todos los miembros del equipo, también es un estilo de liderazgo que se asocia con un buen desempeño laboral. Bourke & Espedido (2020) señalan que los líderes inclusivos logran crear un entorno laboral en el que los empleados se sientan respetados y valorados, lo que mejora su motivación y su productividad.

El liderazgo constituye una de las principales influencias en el desempeño laboral de los trabajadores, y su efecto depende en gran medida del estilo que adopte el líder. Según aportaciones recientes, estilos como el transformacional, auténtico, servicial, ético e inclusivo tienen un impacto positivo en el rendimiento de los empleados, mientras que el liderazgo transaccional puede resultar efectivo únicamente en determinados contextos laborales. Por ello, es fundamental que los líderes adapten su estilo al contexto de su equipo y de la organización, con el fin de maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laboral de los trabajadores.

La motivación no es algo fijo; cambia en función de diversos factores que pueden variar de un empleado a otro. Esto implica que no se puede aplicar un enfoque único para motivar a todos, ya que cada trabajador puede verse impulsado por diferentes factores, como necesidades personales, influencias sociales o expectativas culturales (Karaferis et al., 2022). Por ende, según Muhammad & Ajmal (2021) el deseo de recibir reconocimiento de colegas y superiores puede ser un factor motivador. Este componente social de la motivación impulsa a las personas a esforzarse por sobresalir en su labor, buscando la valoración y el reconocimiento de los demás.

La relación del clima laboral con los de resultados de los objetivos y metas empresariales ha sido muy estudiada en el ámbito de la psicología organizacional y de la gestión de recursos humanos. El clima laboral, es decir, la percepción que tienen los empleados sobre las políticas, prácticas y condiciones del trabajo, contribuye al rendimiento de la organización. Un clima laboral favorable propicia la motivación, el compromiso y la colaboración entre los empleados, lo que permite un mayor grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales; por el contrario, un clima laboral negativo puede generar estrés, desmotivación y altas tasas de rotación, lo que tiene efectos negativos sobre los resultados de la organización. A continuación,

se presentan algunas referencias de la literatura reciente (a partir de 2019) que permiten profundizar en esta relación, apoyándose en diversos artículos científicos.

Un entorno de trabajo de apoyo, la supervisión directa de los líderes y condiciones laborales cómodas son factores que pueden aumentar el entusiasmo laboral de los empleados. Así, los esfuerzos para aumentar la productividad pueden fomentarse mediante estrategias continuas de coaching y motivación (Yamang et al., 2025).

Un clima laboral adecuado se traduce en la optimización del desempeño laboral, utilizando como métodos la confianza en los trabajadores, la necesidad de capacitar con el fin de impulsar el desempeño individual, escucharlos, notarlos y, por supuesto, nunca dejar de lado el factor motivacional, todo se resume en la autorrealización del trabajador, lo que conlleva a alcanzar los objetivos iniciales y mejorar la productividad. De la misma forma, los investigadores del presente artículo concluyen que los climas laborales negativos, como los que están marcados por la falta de comunicación o la existencia de conflictos, son indicadores de la desconfianza y de una disminución de la capacidad de los equipos para alcanzar los objetivos, lo que denota la importancia de gestionar el clima laboral como parte de una estrategia para mejorar los resultados de cualquier organización. (Chagray et al. 2020)

El liderazgo es otro aspecto clave en la creación del clima laboral y, por lo tanto, en el logro de los objetivos organizacionales. Lu y LI (2021) hallaron que el liderazgo transformacional, que genera un clima de confianza y colaboración, está vinculado a un mejor rendimiento organizacional. Los líderes transformacionales no solo inspiran a sus equipos de trabajo, sino que también generan un clima que motiva a los empleados a alcanzar la calidad del trabajo y sus propios objetivos de manera congruente con el éxito de la organización.

El liderazgo ético, que se basa en la integridad y la justicia e incluye la importancia del líder en el rendimiento de los trabajadores, genera un clima laboral favorable que facilita el cumplimiento de las metas a largo plazo (Ogbechie , 2023).

El clima laboral es un factor clave en el cumplimiento de objetivos y metas. Estudios recientes subrayan que un clima laboral óptimo - confiado, de apoyado y de comunicación abierta - fomenta la motivación, la innovación y el compromiso del trabajador, lo que se traduce en un mejor desempeño de la organización. Por el contrario, un clima laboral negativo genera desmotivación, conflicto y alta rotación, lo cual incide negativamente en los resultados de la

empresa. Estos hallazgos ponen de manifiesto la importancia de gestionar el clima laboral como una estrategia central para el éxito organizacional.

Discusiones

La controversia sobre la relación entre la motivación de los trabajadores, el liderazgo, el clima laboral y las variables del desempeño organizacional y la curva del aprendizaje revela la estrecha relación que existe entre estos factores.

Los datos mostrados permiten argumentar que la motivación, ya sea esta intrínseca o extrínseca, influye en la rapidez con la que los trabajadores adquieren conocimientos y aprendizaje, y, por lo tanto, en la misma curva de aprendizaje. Howard et al. (2019) y Kuvaas et al. (2018) hacen hincapié en que la motivación intrínseca acelera el aprendizaje porque promueve mayores niveles de implicación en las tareas, mientras que la motivación extrínseca puede ser positiva al principio, aunque no siempre garantiza la retención a largo plazo de las capacidades adquiridas. Esto resalta la importancia de diseñar estrategias que fomenten la motivación intrínseca, mediante la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo de personal, con el fin de optimizar tanto el aprendizaje como el desempeño en el trabajo.

Por su parte, el liderazgo se erige como un factor clave en la determinación del clima laboral y, posteriormente, en el desempeño por parte de los trabajadores, puesto que estilos de liderazgo como el transformacional, auténtico y servicial han demostrado ser eficaces para construir un clima positivo en el entorno laboral, que a su vez promueve la motivación, la innovación y el compromiso. Lu y LI (2021) y Banks et al. (2020) señalan que los líderes transformacionales y auténticos, en este sentido, promueven un clima organizacional de confianza y apoyo, mejorando el desempeño individual y la consecución de los objetivos de la organización. En contraste, un liderazgo transaccional -aunque útil en ambientes de control y supervisión- dificulta la motivación intrínseca, la creatividad, la curva de aprendizaje y el desempeño a largo plazo.

La interrelación o los efectos combinados de estos factores permiten a la organización llevar a cabo una gestión integrada del liderazgo, la motivación y el clima laboral. Por ejemplo, la práctica de un liderazgo auténtico o transformacional redundará en un clima laboral positivo que incrementará la motivación intrínseca y reducirá el tiempo de la curva de aprendizaje. Asimismo, en contraposición a la naturaleza del liderazgo, un clima laboral positivo también favorecerá un liderazgo efectivo, generando un ciclo virtuoso que pueda beneficiar a los

empleados y a la organización. Sin embargo, el hecho de que existan efectos simultáneos entre estos factores no implica que existan recetas universales para todas las organizaciones; más bien, las estrategias aplicadas en la gestión de la motivación, el clima laboral y el liderazgo dependerán de las características del contexto, como la cultura organizacional, la industria en la que opera la organización, características de los empleados, etcétera.

La motivación, el liderazgo y el clima laboral constituyen factores interconectados que actúan como impulsores de la mejora del rendimiento laboral y del logro de los resultados que busca la organización. La evidencia sugiere que las organizaciones que invierten en potenciar el clima laboral, los estilos de liderazgo adecuados y las fuentes de motivación intrínseca de los empleados tienden a situarse en una mejor posición para alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva. De la misma manera, investigaciones futuras podrían enfocarse en averiguar cómo varían estas dinámicas culturales en los diferentes contextos organizacionales, así como cómo las nuevas tendencias, el trabajo remoto y el avance de la digitalización inciden en la motivación, el liderazgo y el clima laboral.

Conclusiones

La motivación, tanto intrínseca como extrínseca, influye notablemente en la duración de la curva de aprendizaje. La motivación intrínseca, que surge del interés personal por el trabajo o de la satisfacción que este genera, está relacionada con un aprendizaje ágil y eficaz, ya que los trabajadores altamente motivados procesan mejor la información compleja y tienden a adquirir competencias en menor tiempo. Por el contrario, la motivación extrínseca, como sería la monetaria o el reconocimiento, puede facilitar un aprendizaje inicial rápido, aunque no el sostenido en el tiempo, al depender de la propia percepción de justicia de las recompensas. También otros factores, como la autoeficacia (confianza en la propia capacidad) y un clima organizacional favorable (autonomía, apoyo o reconocimiento) potencian la motivación intrínseca y contribuyen a reducir el tiempo necesario para adquirir nuevas habilidades. Todo ello evidencia que la motivación es un elemento fundamental para optimizar el aprendizaje y el rendimiento en el trabajo.

El liderazgo ocupa una posición muy importante en el desempeño laboral de los empleados, puesto que determina los niveles de motivación, eficacia, compromiso y el logro de los objetivos organizacionales. Estilos de liderazgo como el transformacional o el auténtico han demostrado su eficacia, al fomentar climas de confianza, innovación y bienestar psicológico, lo

que se traduce en un desempeño superior y en una mayor capacidad de adaptación a los cambios. Por el contrario, el estilo de liderazgo transaccional, centrado en recompensas y castigo, es útil en aquellos contextos donde el control y la supervisión son necesarios, pero su impacto en la motivación intrínseca y la creatividad a largo plazo es limitado. El liderazgo inclusivo, el ético, entre otros, procuran que se pueda incluir la diversidad, la integridad y el respeto, promoviendo mejoras en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En síntesis, un estilo de liderazgo adecuado puede llegar a incrementar el desempeño tanto de forma individual como grupal, pero siempre que se ajuste al contexto y a las necesidades del equipo.

El ambiente de trabajo constituye un aspecto esencial que incide de manera directa en los cumplimientos de los objetivos y metas establecidos por la empresa. Un clima laboral positivo, donde existe confianza, apoyo y comunicación abierta, permite que los trabajadores se sientan motivados, colaboren entre sí y se comprometan, lo que conlleva una mejora en el rendimiento organizacional. En contraste, un ambiente malo o negativo, que se da en situaciones de conflicto, de escasa comunicación o de rigidez burocrática, produce estrés, desmotivación y elevadas tasas de rotación, lo que afecta negativamente los resultados de la empresa. Asimismo, un clima que propicia la innovación y la toma de riesgos estimula la creatividad y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. De igual manera, un ambiente laboral favorable reduce la intención de dejar la organización, facilita la retención del talento y asegura la continuidad en la consecución de metas. En consecuencia, la gestión del clima laboral se configura como una estrategia imprescindible para optimizar el desempeño y garantizar el éxito organizacional.

Referencias

- ACRIP Nacional. (2023). *Millennials y generación Z son los empleados que más rotan en las empresas*. Obtenido de <https://acripnacional.org/noticias/millennials-y-generacion-z-son-los-empleados-que-mas-rotan-en-las-empresas/>
- Allen, K., Furlong, M., Vella-Brodrick, D., & Suldo, S. (2022). *Handbook of positive psychology in schools* (Vol. 3). New York. doi:<https://doi.org/10.4324/9781003013778>
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://search.worldcat.org/es/title/1097844705>
- Almaaitaha, M., Alsafadia, Y., & Altahata, S. (7 de Abril de 2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role. *Management science letters*, 10, 2937–2944. doi:10.5267/j.msl.2020.4.012
- Álvarez, B. (2022). *La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo*. Madrid, España. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68066/TFM001709.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- APD, R. (5 de enero de 2021). *que es el capital humano y cual es su importancia en una empresa*. Obtenido de [que es el capital humano y cual es su importancia en una empresa: https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/](https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/)
- Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Estados Unidos de America: SAGE Publications. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=VrdyAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

- Ayón, G., Merchán, J., & Zambrano, M. (2021). *Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=8094486>
- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., & Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *ScienceDirect*, 27, 634-652.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Baptista, D., Mendez, S., & Zunino, N. (2016). *Ausentismo Laboral*. Obtenido de
http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Ausentismo%20Zunino%20Mendez%20y%20Baptista.pdf
- Barreto, P. (2010). INNOVACIÓN Y ADMINISTRACIÓN: CONOCIMIENTO EXPLÍCITO E IMPLÍCITO EN LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS. *REVISTA ELECTRÓNICA FORUM DOCTORAL*, 27. Obtenido de
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2765>
- Bernal, A. (1 de Enero de 2009). El concepto de «Autorrealización» como identidad personal. Una revisión crítica. *Cuestiones pedagógicas. Revista de ciencias de la educación*(16). Obtenido de <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/10100>
- Blas, L., & Ernesto, A. (2017). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017*. Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11942>

- Blasco, L. (15 de febrero de 2021). Qué es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen. *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>
- Bourke, J., & Espedido, A. (2020). *The Key to Inclusive Leadership* (Vol. 6). Harvard Business Review. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Juliet-Bourke-4/publication/355807489_The_Key_to_Inclusive_Leadership/links/617f800c0be8ec17a95659f7/The-Key-to-Inclusive-Leadership.pdf?utm_source=miragenews&utm_medium=miragenews&utm_campaign=news
- Caisa, E., Ortega, W., & Arcos, A. (21 de octubre de 2022). *El clima laboral y la productividad en las empresas comerciales caso "EMPROVIT"*. Obtenido de <https://doi.org/10.33970/eetes.v6.n4.2022.309>
- Chagray Ameri, N. H., Ramos Y Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vasquez, Y. N. (16 de diciembre de 2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista nacional de administración*, 11(2). doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Content, R. (13 de abril de 2021). *que es la productividad en el trabajo y como medirla en tu empresa*. Obtenido de que es la productividad en el trabajo y como medirla en tu empresa: https://rockcontent.com/es/blog/productividad-en-el-trabajo/#google_vignette

- Cortés, J., García, F., Torres, A., & Valencia, F. (2016). Origen y características de la clase obrera en la Revolución Industrial: la deshumanización de la fuerza productiva. *Grafías Disciplinarias de la UCPR*. Obtenido de <https://dialnet.proxyusc.elogim.com/servlet/articulo?codigo=6772868>
- Dong, B. (2023). A systematic review of the transactional leadership, literature and future outlook. *Academic journal of management and social sciences*, 2(3), 21-25. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/8158/5768e874415ebf8b69fee2520929c0e283cb.pdf>
- Escobar, J. (19 de Febrero de 2023). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/19/alertan-que-dos-de-cada-diez-empleados-en-colombia-se-sienten-desmotivados-en-los-trabajos/>
- Fernandez, D., Guevara, G., Dávila, T., & Cruz, J. (24 de Marzo de 2022). Capital intelectual como factor del desempeño organizacional en las micro y pequeñas empresas. *Scielo*, 13(1). doi:<http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.595>
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de santos. Obtenido de <https://search.worldcat.org/es/title/1025042859>
- Fuentes, E. (9 de julio de 2019). *11 funciones que describen la figura del lider*. Obtenido de 11 funciones que describen la figura del lider: <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider>
- Gallardo, P., & Moreno, A. (2015). *Entornos de trabajo e impacto en la salud*. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n240/editorial.pdf>

- Gamarra, G. (25 de junio de 2024). *descubre la cultura organizacional de tu empresa*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/cultura-organizacional/>
- Garcia, J. (30 de mayo de 2015). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. *psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Genoud, M., Broveglio, G., & Ramos, M. (30 de Noviembre de 2022). Qué motivaciones laborales priorizan los trabajadores en América Latina? La gestión del conocimiento centrada en valores. *Ciencias administrativas REVISTA DIGITAL FCE - UNLP*(21), 15. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e115>
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). Comportamiento Organizacional Administración de personas y organizaciones. En R. Griffin, J. Phillips, & S. Gully, *Comportamiento Organizacional Administración de personas y organizaciones* (págs. 175-179). Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/61813b7573ebcec96f571d6192d99694b97bd7da.pdf>
- Guillermo, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *pre-til*, 33-35. Obtenido de https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?se
- Hamra, A. (2019). Pirámide de Jerarquías en la empresa. *Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, 195-196. Obtenido de <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/94/94>

Hernández, N. S. (2019). *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización*.

Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7271>

Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2019). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *12*, 1346-1377.

Obtenido de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/bul0000125>

Karaferis, D., Aletras, V., Raioku, M., & Niakas, D. (Septiembre de 2022). Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Mater Sociomed*(34), 222-223. doi:10.5455/msm.2022.34.216-224

Khaloro, M., Jhatial, A., & Sameena, K. (2017). Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. *GMJACS*, *7*(1), 126-127. doi:<https://www.gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/26/147>

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2018). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation. *Academy of management proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.2018.12393abstract

Littlewood, H. (2006). *Antecedentes de la rotacion voluntaria de personal*. Obtenido de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/97/art1.pdf>

Lu, H., & LI, F. (16 de marzo de 2021). The Dual Effect of Transformational Leadership on Individual- and Team-Level Performance: The Mediational Roles of Motivational Processes. *Frontiers in psychology*, *12*. doi:10.3389/fpsyg.2021.606066

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, *38*(128). Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Martinez, O. (2022). La motivación laboral como componente gerencial productivo para favorecer el clima organizacional de las empresas en Colombia. *Fundación Universitaria del Área Andina*, 4. doi:<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4525>
- Medina, A., Avila, A., Psicología, F. d., & Habana, U. d. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. 266-267. Obtenido de https://webquestcreator2.com/majwq/files/files_user/66480/Lectura%20de%20la%20evoluci%C3%B3n%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf
- Mokate, K. (2001). Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? *BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO*, 8. doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0012059>
- Moll, J. U. (8 de noviembre de 2017). *motivacion intrinseca que es y como promoverla*. Obtenido de motivacion intrinseca que es y como promoverla: <https://psicologiaymente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>
- Morales, M., & Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 53. Obtenido de <https://biblioteca.org.ar/libros/91537.pdf>
- Morgan, G., Harmon, R., & Maslin-Cole, C. (8 de Junio de 2010). Mastery motivation: definition and measurement. *Early education and development*, 1(5), 318-339. doi:https://doi.org/10.1207/s15566935eed0105_1
- Morris, J. (octubre de 1956). *Job rotation*. Obtenido de Job rotation: <https://www.jstor.org/stable/2350810>

- Muhammad, S., & Ajmal, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 100-101. doi:<https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Nathan, E., Mulyadi, R., Sen, S., Dirk van, D., & Robert C, L. (febrero de 2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. *ScienceDirect*, 30(1), 111-132. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Ogbechie . (diciembre de 2023). *Ethical leadership* . Obtenido de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-35972-9_10
- OIT. (20 de 6 de 2018). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/history/lang--es/index.htm>
- Ortiz, M., Galindo, A., Valbuena, P., Clavijo, A., & Duarte, J. (1 de Junio de 2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista científica profundidad construyendo futuro*, 14(14), 28. doi:<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Páez, G. (1 de 2 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/efectividad.html): <https://economipedia.com/definiciones/efectividad.html>
- Palacios, D. (20 de enero de 2023). *¿Que son los objetivos de una empresa? definicion, tipos y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/objetivos-empresa>
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista scientific*, 3, 7. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Perez, B. M. (11 de Febrero de 2022). *ley 1010 de 2006 de acoso laboral: enterate de los detalles*. Obtenido de ley 1010 de 2006 de acoso laboral: enterate de los detalles: https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/guia-ley-1010-de-2006-acoso-laboral-todo-lo-que-debes-saber
- Quiroa, M. (2021). *Proceso interno*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-interno.html>
- Ramírez, M., & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Económicas -UTEQ*, 30. doi:<https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Reinoso , M., & Perez, J. (mayo de 2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la pymes*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.html>
- Rivera, R. J. (2014). *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.* Lima, Peru: Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Obtenido de <https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Ruiz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., & Cueto, R. (Junio de 2021). *Motivacion: buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestion publica*. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/564/734>
- Sailer, M., & Homner, L. (2020). The gamification of learning: a meta-analysis. *Springer Nature*, 77-112. doi:<https://doi.org/10.1007/s10648-019-09498-w>

- Salazar, E., & Salazar, Y. (2016). *Propuesta de mejora del nivel motivacional basado en la teoría ERC para la cadena de Casinos Rico Mac Pato ubicados en el norte del Perú*. Chiclayo, Peru: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1722>
- Salvador, I. R. (7 de noviembre de 2017). *motivacion extrinseca definicion características y efectos*. Obtenido de motivacion extrinseca definicion características y efectos: <https://psicologiaymente.com/psicologia/motivacion-extrinseca>
- Santander. (30 de noviembre de 2022). *la curva de aprendizaje como herramienta de progreso de las empresas*. Obtenido de la curva de aprendizaje como herramienta de progreso de las empresas: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/curva-del-aprendizaje.html>
- Santos, H., Figueroa, P., & Fernández, C. (2011). *El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa*. Elsevier. doi:[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60121-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60121-X)
- school, I. b. (1 de mayo de 2021). *el salario emocional, algo mas que una palmada en la espalda*. Obtenido de el salario emocional, algo mas que una palmada en la espalda: https://www.enaes.es/blog/el-salario-emocional-algo-mas-que-una-palmada-en-la-espalda?_adin=02021864894
- Sevilla, P. (6 de febrero de 2024). Pirámide de Maslow: Explicación, dibujo y ejemplos. *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

- Sharma, A., Agrawal, R., & Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations: A conceptual model of its antecedents and consequences. *Leadership & organization development journal*, 40(6), 712-734. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367>
- Singh, & Ramdeo. (Mayo de 2023). *Employee motivation in a changing environment*. Obtenido de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-30225-1_11#citeas
- Soberanes, L., & De la fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=1660>
- Solano, R., & Toscano, J. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 10-11. [doi:https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639](https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639)
- Torres, D. (22 de Junio de 2023). *Rotacion de personal: que es, causas, consecuencias y soluciones*. Obtenido de Rotacion de personal: que es, causas, consecuencias y soluciones: <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>
- Torres, W., Silva, C., Seijas, J., Rengifo, R., & Martell , K. (febrero de 2020). *Motivacion y desempeño laboral proyecto especial Huallaga central y bajo mayo*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/260/342>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Vol. 1). (HarperEnfoque, Ed.) Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Unir. (2024). *Derecho laboral colombiano: ¿que es el derecho laboral y como se aplica en Colombia?* Obtenido de <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/derecho-laboral-colombiano/>

Universidad Naval. (2021). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: SEMAR Secretaría de Marina. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/133491/METODOLOGIA_DE_INVESTIGACION.pdf

Yamang, S., Zaharuddin, & Supriyadi. (2025). The Influence of Work Motivation and Workload on Employee Productivity. *IJBLE International Journal of Business Law, and Education*, 6(1), 375. Obtenido de <https://ijble.com/index.php/journal/index>