

**LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES COMO ELEMENTO CLAVE EN
EL PROCESO DE INNOVACION DE LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA**

**THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A KEY ELEMENT IN THE
INNOVATION PROCESS OF THE ORGANIZATIONS IN COLOMBIA**

Leandra Cristina Saavedra Burbano¹, Brayan Eduardo López Vega², Carlos Andrés

Rodríguez Delgado³

Resumen

La motivación laboral es una herramienta importante para el funcionamiento organizacional, que puede ser aplicada como una estrategia empresarial para el aumento de productividad laboral, puesto que los colaboradores son la base principal para el funcionamiento de las organizaciones. En el presente estudio se plantea determinar como influye la motivación en los colaboradores como elemento clave en el proceso de innovación en las organizaciones en Colombia, con la intención de reconocer la metodología de motivación en este país, puesto que existen diferentes ideas y estrategias que fortalecen este método. Así pues, se realizó una búsqueda de literatura en bases de datos como Scopus, Science Direct y Google Académico, donde se observó que existen estudios limitados en Colombia frente a esta problemática, sin embargo se identificó que las ideas se enfocan principalmente a los resultados en el desarrollo organizacional, gestión del talento humano y productividad como variables en los procesos de innovación y que las estrategias motivacionales van enfocadas al tipo de liderazgo, calidad de vida en el trabajo, comunicación asertiva, clima organizacional, trabajo en equipo, infraestructura y compensación salarial. De esta manera se concluye que debe existir sinergia entre factores motivaciones intrínsecos (el colaborador y su familia) y factores extrínsecos (organización, estado y sociedad) para la creación de estrategias; cada organización debe lograr la identificación de las necesidades del colaborador y sus recursos para generar focos de intervención motivacionales; la innovación debe ser transversal a la estructura

¹ Profesional en Trabajo Social y Desarrollo Humano. Universidad del Valle. Dirección postal: Cra. 92ª 4 – 99. Cali (Valle). Correo electrónico: leaburbano270789@gmail.com

² Economista. Universidad Popular del Cesar. Dirección postal: Cll 6D N 19B 89 (César). Correo electrónico: bryan_veg93@hotmail.com

³ Especialista en Estomatología Pediátrica y Ortopedia Maxilar. Universidad Nacional de Colombia. Dirección postal: Cll 7 n 04-56 Sandoná (Nariño). Correo electrónico: caarodriguezde@unal.edu.co

organizacional y sus procesos para la satisfacción de sus colaboradores mediante la motivación.

Palabras Clave: Motivación laboral, Innovación, Talento Humano, Estrategias motivacionales, Desarrollo Organizacional.

Abstract

Labor motivation is an important tool for organizational functioning, which can be applied as a business strategy to increase labor productivity, since employees are the main basis for the functioning of organizations. This study aims to determine how motivation influences employees as a key element in the innovation process in organizations in Colombia, with the intention of recognizing the motivation methodology in this country, since there are different ideas and strategies that strengthen this method. Thus, a literature search was conducted in databases such as Scopus, Science Direct and Google Scholar, where it was observed that there are limited studies in Colombia on this issue, however it was identified that the ideas focus mainly on the results in organizational development, human talent management and productivity as variables in innovation processes and that motivational strategies are focused on the type of leadership, quality of life at work, assertive communication, organizational climate, teamwork, infrastructure and salary compensation. This concludes that there must be synergy between intrinsic motivating factors (the collaborator and his family) and extrinsic factors (organization, state and society) for the creation of strategies; each organization must identify the needs of the collaborator and their resources to generate motivational focuses of intervention; innovation must be cross-cutting to the organizational structure and its processes for the satisfaction of its employees through motivation.

Key Words: labor motivation, Innovation, Human Talent, Motivational Strategies, Organizational Development.

1. INTRODUCCION

La evolución de las teorías en el ámbito administrativo y gerencial, han permitido avanzar significativamente en conceptos, metodologías y estrategias que proporcionan sustento en el manejo de la organización y cómo mantenerla en el tiempo; en un principio desde la teoría administrativa clásica científica con F. Taylor, se concibe al colaborador desde una perspectiva mecanicista con “aumento de la productividad mediante la eficiencia operativa (...) eliminación de la ineficiencia beneficiando la empresa” (Carro, F; Caló, A. 2012) y la motivación se generaba exclusivamente desde incentivos salariales.

Posteriormente, se empieza a mirar al colaborador desde una visión más humanista, y esto permite que algunas teorías empiecen a abordar la motivación como un factor importante para que los colaboradores permanecieran a lo largo del tiempo en sus trabajos y se generara mayor productividad y eficiencia en su desempeño en pro de la organización; a partir de allí, teóricos como Herzberg (1968) y McClelland (1989) abordaron desde la psicología humanista, qué aspectos motivaban a las personas y cómo se podían satisfacer o mantener esas motivaciones y necesidades de los colaboradores, adicional al pago salarial como recompensa por el trabajo realizado.

Se debe tener claridad frente a qué es la motivación, ya que existe multiplicidad de conceptos y para ello es importante describir las principales teorías que la han abordado durante los últimos años. Herzberg en su teoría de los dos factores, centra su idea de la motivación, en la satisfacción del ser humano en su entorno laboral dependiendo principalmente de dos factores: las características del puesto y las prácticas organizacionales; por ello la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas. (Araya, L; Pedreros, M. 2013).

Ahora bien, en la década de los 80's, el psicólogo estadounidense McClelland fue inspirado por Abraham Maslow por su teoría de las necesidades humanas, las cuales se agrupan en cinco ítems de manera jerarquizada, Castillo (2008) en Marín; Arango; Acosta (2016) las describe así: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades psicológicas y necesidades de realización plena. McClelland en su interés por descifrar las motivaciones de los seres humanos en el ámbito laboral desarrolla sus principales ideas; destaca las motivaciones como esas condiciones que permanecen a través del tiempo y que influyen en la conducta de una persona, impulsándolo a permanecer

en un entorno específico y a lograr objetivos; estas se adquieren inconscientemente y son el producto de la reacción al entorno o medio ambiente (Araya, L; Pedreros, M. 2013), clasificándoles en tres grupos: necesidades de logro, necesidades de afiliación y necesidades de poder, incluyendo de esta manera, la satisfacción de necesidades más trascendentales en el ser humano desde su emoción y generación de bienestar.

Por otro lado, Trechera (2005) citado por Naranjo, M.L (2009, p.154) menciona que la palabra motivación proviene del latín *motus* que significa “movimiento” y se relaciona con aquello que moviliza a una persona para ejecutar una actividad. De acuerdo con Carrillo, M. et al. (2009), la motivación es cuando se despierta el interés de una persona por una necesidad, generando un estímulo y una acción, dando respuesta a la misma. Nuñez, J.C (2009) explica que se considera a la motivación como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta, donde el nivel de activación para realización de una tarea, la capacidad de elección de una acción, la concentración y perseverancia en una actividad son los principales indicadores motivacionales.

De esta manera, han existido teorías motivacionales que hacen énfasis en la satisfacción de necesidades de los seres humanos en el ámbito laboral y para este artículo se abordará la motivación como la energía o impulso, que sirve de herramienta para que las personas hagan algo para su propio bienestar, que mueve a las personas a hacer algo por naturaleza, a pesar de que no hay consenso en la comprensión de la motivación se encuentran dos aspectos de motivación: la motivación iniciadora que hace referencia a las razones para hacer y decidir hacer algo y la motivación sostenida que se refiere al esfuerzo por mantenerse en hacer algo como lo menciona Han, J & Yin, H. (2016) y puede estar influenciada por aspectos propios del ser o factores intrínsecos: necesidades, expectativas,

deseos, placer, proyecto de vida y de su entorno o factores extrínsecos: laboral, social, económico, cultural, educativo, es decir “ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo (Aktouf & Suárez, 2012 en Huilcapi; Castro; Jácome, 2017, pág. 317). Con todo lo anterior, Maquilón, J & Hernández, F (2011) indican que la motivación es el motor que mueve la conducta, y conlleva a generar cambios en la vida de las personas a nivel general. Las variables que generan el inicio de la actividad y la manera como se puede mejorar, depende de la conceptualización teórica que se adopte.

También es importante conocer los tipos de motivación: motivación intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta y activa al individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece, es por tanto una motivación que se lleva consigo, no depende del exterior; tiene un enfoque de auto superación como ingredientes principal y el individuo la pone en marcha cuando lo considera oportuno (Reiss, S. 2012). Mientras que la motivación extrínseca se define como opuesta a la intrínseca, es aquella provocada fuera del individuo, es decir, por otras personas o el mismo ambiente, a partir de una serie de condiciones del mismo o haya alguien capacitado para generar motivación. (Ibídem)

Con base en lo anterior, es importante destacar que la motivación está ligada al contexto y el entorno y para cada persona sus motivaciones internas y externas van a estar enmarcadas también en la percepción que el individuo genere de sí mismo y de su medio ambiente, es decir “está condicionada a las necesidades que quiera el individuo suplir, las costumbres, región y época de la historia en la que se encuentre, entre

otros factores que hacen que para cada persona su factor motivacional sea diferente y el papel de las organizaciones sea crucial y desafiante al momento de motivar a sus colaboradores” (Marín; Arango; Acosta, 2016, pág. 25).

Desde otra perspectiva, es importante definir la innovación organizacional y partiendo de la multiplicidad de interpretaciones que se le da la misma, para los fines de este artículo se comprenderá como un proceso inherente a las organizaciones que favorece su crecimiento, adaptabilidad y desarrollo mediante el uso de estrategias: creativas, novedosas y que incluyan procesos tecnológicos; así pues, según la interpretación descrita por Schumpeter (1934) citado por Kotsemir, M. Abroskin, A.& Dirk, M. (2013) considera que la innovación es “un cambio a pequeña o gran escala que va de manera progresiva y tienen un impacto significativo en los cambios estructurales en las organizaciones”. En la misma línea conceptual, Rasul (2003) define la innovación como un proceso en el cual se desarrollan y comercializan ideas para servicios nuevos o mejorados y productos en el mercado.

Así pues, existe dentro del ámbito laboral diversos de factores motivacionales que pueden generar mayor estabilidad del colaborador y bienestar, dependiendo de cómo cada organización genera sus propias formas de operar y existir, siendo estos factores parte de estrategias innovadoras a nivel organizacional en el abordaje del capital humano y la modernización empresarial; por ello a lo largo del artículo se espera identificar experiencias, estrategias y algunas ideas que organizaciones Colombianas han puesto en práctica, asociando la motivación y la innovación como conceptos que juntos tienen un doble beneficio: para el colaborador a nivel físico, emocional, social y en su proyecto de

vida, y para la organización como estrategia movilizadora de valor y que permite generar competencias distintivas en sus actividades con más productividad y eficiencia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización ha generado cambios constantes en el ámbito administrativo, que ha conllevado a la generación de procesos innovadores en el campo laboral que permitan la generación de diferentes competencias para el fortalecimiento de las actividades dentro de la organización y su productividad. En este sentido, el proceso de innovación pretende aportar nuevas ideas y estrategias que faciliten dicho fortalecimiento y una de estas herramientas innovadoras es la motivación, puesto que permite influenciar sobre los colaboradores de manera positiva y se convierte en un aspecto valioso para potenciar habilidades del colaborador, generar satisfacción en su trabajo y favorecer el desarrollo de la empresa.

Se identifica un análisis sobre las estrategias de mejora continua muestra que para el proceso productivo de las organizaciones y su impacto en la calidad de la vida de los colaboradores en Colombia durante el periodo 2017 desarrollada por Zambrano, O. Almeida O. (2018), donde demuestran que la importancia para el logro de las metas orientadas hacia el crecimiento, debe ser desarrollado por las gerencias para proporcionar calidad de vida a los colaboradores, involucrándolos en la construcción y diseño de estrategias, puesto que son una fuente primordial para el logro de objetivos estratégicos orientados al crecimiento y expansión.

En otras palabras, si la organización desde su estructura incluye a sus colaboradores en el desarrollo de sus objetivos, en pensar estrategias innovadoras que faciliten su

crecimiento y estabilidad en el tiempo, pueden incluir la motivación como herramienta fundamental para ello, puesto que conocer las necesidades, las expectativas, las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de las personas, podría impulsar constantemente a los mismos, potencializar las capacidades y habilidades humanas de sus colaboradores y de esta manera incentivarlos de manera individual y grupal hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.

Con lo mencionado anteriormente, se hace evidente que la motivación es una herramienta innovadora que promueve la eficiencia y eficacia de los colaboradores y que además existen diferentes métodos de aplicación, lo que la incluye como una estrategia empresarial importante a tener en cuenta. A nivel organizacional, perfilar y conocer detalladamente el funcionamiento de su sistema, es decir del todo y de cada una de sus partes, sus procesos y sus colaboradores, es vital para “conocer lo que motiva al empleado, permite que este se sienta a gusto en su puesto de trabajo, lo que de alguna forma asegura su permanencia logrando un mejor desempeño ... por lo tanto es necesario incentivar al empleado de manera eficaz a fin de que exista la suficiente motivación de trabajar en la organización mancomunadamente con su equipo de trabajo” (Moreano, 2018, pág. 04)

Así pues, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la influencia de la motivación en los colaboradores como elemento clave en el proceso de innovación de las organizaciones en Colombia?

OBJETIVO GENERAL

Identificar la influencia de la motivación en los colaboradores como elemento clave en el proceso de innovación de las organizaciones en Colombia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias de motivación más utilizadas en organizaciones de Colombia para el desarrollo y mantenimiento de su talento humano.
- Reconocer si existen factores innovadores en las estrategias motivacionales más utilizadas en el talento humano en Colombia.

JUSTIFICACION

El comportamiento organizacional es la manera en la que los colaboradores actúan en la compañía. A partir de esto la motivación juega un papel crucial para permanencia de las organizaciones a través del tiempo, con el fin de buscar e influenciar en los colaboradores la generación de buenos resultados, a pesar de estar condicionada a la percepción de las personas, el lugar de trabajo, el clima, y la cultura organizacional, es un método innovador y creativo que permite mejorar el desempeño de los trabajadores, desafortunadamente es poco estudiado y no existen suficientes referentes bibliográficos en el país.

De esta manera es necesario poder identificar la influencia de la motivación en los colaboradores colombianos para determinar la metodología usada en esta área, teniendo en cuenta el talento humano es una de las fuentes importantes para el funcionamiento de la organización. Además, los resultados pueden fundamentar un método estratégico innovador que aporte en el desempeño de los colaboradores Colombianos y conlleven a una mayor eficiencia y eficacia organizacional.

3. ANTECEDENTES

Se han llevado a cabo diferentes estudios en el mundo, frente a la motivación como herramienta estratégica dentro de las organizaciones, las cuáles se mencionan a continuación:

Abhari, K. Davidson, E.J. Xiao, B. (2019), realizaron un estudio para identificar las motivaciones de los actores en la empresa Quirky en New York, donde se identificaron motivaciones intrínsecas: necesidades y deseos de la persona, altruismo y extrínsecas se asocia principalmente con recompensas externas: apoyo económico, reputación, reconocimiento, status, imagen, autoestima.

En Etiopía, Jigssa, H, Desta, B, Tilahun, H et al. (2018), realizaron un estudio enfocado a los factores que contribuyen a la motivación de los trabajadores de la salud e identificaron una motivación intrínseca con el deseo de tener un buen estatus en 81,8% de las personas incluidas en el estudio, la satisfacción de lograr un servicio a la comunidad, los incentivos monetarios y modelos de desarrollo profesional, son factores claves para su motivación.

Utilizando los datos de la encuesta Nacional de Empleadores en 2011, realizada por el gobierno coreano (Zeinab Inanlou, Ji-Young Ahn. 2017), se identificó comunicación directa, confianza, participación de los colaboradores y producción innovadora relacionado de manera positiva con la productividad y se determinó que la cultura organizacional es un factor crítico para incrementar la motivación.

En Perú, Ramos, G. Y. (2017), a través de una encuesta a 30 colaboradores en una microfinanciera en Puente Piedra, estableció que existen relaciones entre marketing interno y la motivación laboral.

Lagos, V (2015), desarrolló en Chile un estudio cualitativo aplicando la teoría de Herzberg a 75 trabajadores de la empresa COPELEC; dentro de los hallazgos se encontró que desarrollar adecuadas relaciones interpersonales entre compañeros y líderes, ser reconocidos

en la labor, desarrollar sentido de responsabilidad y tener posibilidades de ascenso, influye en su motivación y desempeño directamente.

Brown y Peterson (1993) de la Universidad de Georgia Estados Unidos, en su análisis de caso realizado, determinaron variables relacionadas con la motivación tales como la competitividad, definida como el motor que impulsa a las personas a ser mejor que los demás en lo que corresponde a la fuerza de venta y laboral.

A nivel nacional se encontraron artículos y estudios que asocian la motivación con otros aspectos como desarrollo organizacional, gestión del talento humano y productividad.

En Boyacá se analizaron 31 empresas en cuanto la gestión del talento humano para la gestión del conocimiento y se resalta la importancia de hacer una transición de la innovación abierta a la gestión de la innovación, asociada a la investigación, gestión del conocimiento y tecnología como factores motivacionales en sus colaboradores (González, J. Rodríguez, T. González, O. 2019).

En Cali, se realizó un diagnóstico sobre factores motivacionales en los colaboradores de una empresa energética (Herrera, A. 2019), identificando que predominan variables a nivel laboral como salario y necesidades de afiliación; y a nivel personal factores como autorrealización y necesidad del logro.

En la misma línea desde Palmira, Castañeda, I; Soto, L. (2019) analizaron en su estudio que los factores motivadores más relevantes en la organización escogida eran: excelentes salarios y beneficios extras; pero no incluían factores internos que permitieran mayor motivación como estima, autorrealización y clima laboral.

Díaz, A; Rivera, J; Franco, A. (2018) realizaron en Pereira un análisis sobre la relación entre motivación y desarrollo del puesto de trabajo, concluyendo que no tener adecuados puestos de trabajo o funciones claras, no ascensos e inestabilidad laboral, influyen en la productividad y desarrollo organizacional.

Por otro lado, Pineda, J. (2017) en su ensayo realizado en Bogotá sobre liderazgo y su incidencia en la motivación laboral, determinan que estos dos aspectos influyen en el desarrollo organizacional y bienestar del talento humano.

Ahora bien, se encontró un estudio del 2016 en Cali, donde Patarroyo, S. y Ramirez, J; plantean una propuesta para incrementar la motivación laboral en empleados públicos de la Universidad del Valle, generando un plan de acción con las siguientes estrategias motivadoras: “integración del personal; capacitaciones; aceptación, atención y admiración; seguimiento; evaluación de responsabilidades; y apropiación del espacio” (Patarroyo; Ramirez. 2017. pág. 147)

Por último Gómez, E; Quintero, D; Sierra, I (2016), abordaron la relación entre motivación y satisfacción laboral, concluyendo que los colaboradores de Cordoblez M.A S.A.S. deseaban ser reconocidos y bien remunerados; y que sus motivaciones variaban según su nivel educativo y socioeconómico.

4. MARCO TEÓRICO

La motivación dentro de las organizaciones o motivación organizacional se refiere a la capacidad de mantener a sus empleados inmersos en la compañía con la capacidad de ofrecer el máximo rendimiento y poder alcanzar los objetivos organizacionales, convirtiéndose en un factor importante para el desarrollo.

De acuerdo con Rivera, M.A (2020), la motivación laboral genera cumplimiento del personal hacia las tareas definidas de manera activa y sin presión, generando tranquilidad y realizando sus labores con calidad; esto debido a que se generan reacciones psicológicas positivas para los trabajadores, desarrollando una percepción de autosuficiencia, con competencias, facultades para realizar labores eficazmente y sentido de pertenencia.

La necesidad de motivar se genera a partir de la observación de alteraciones o comportamientos negativos a nivel individual y/o grupal que generan molestias y desencadenan comportamientos de frustración creados por los mismos factores psicosociales; y esto enmarcado en el plano organizacional, genera la creación de estrategias y técnicas que promuevan motivación, es decir, un impulso y energía para realizar las cosas, desde la satisfacción de necesidades personales; lo anterior genera una sensación de confort al trabajar de manera cómoda, alcanzar las metas planteadas y liberar el estrés de la carga laboral.

Por ello, teniendo en cuenta la importancia de la motivación en el ámbito laboral, se hace necesario revisar estrategias que pueden aportar a la innovación en el talento humano y que favorecen directamente en la motivación de los mismos. En este sentido, es importante mencionar que según Jimeno, E.M. (2018) Colombia presenta una limitante para la innovación frente a costumbres tradicionalistas de la población, posiblemente asociados a la problemática social, cultural y económica del país; en su estudio sobre motivación laboral se demuestra que en el periodo comprendido entre los años 2010 – 2018 se han realizado un total de 56 artículos, donde el año predominante es 2014 con 12 artículos y en 2018 únicamente 2 artículos revelando un estancamiento en la prioridad de temas relacionados con el clima laboral como una de las variables que influyen en el tema

motivacional y que se puede considerar como una de las principales estrategias usadas desde las organizaciones para identificar los procesos que están afectando la felicidad y motivación laboral.

De acuerdo a lo mencionado con Rivera, D. et al. (2017) es importante tener en conocimiento que el ambiente laboral se ha convertido en un ámbito importante en el desempeño de los colaboradores el cual no debe ser ajeno a las organizaciones y es importante poder actuar sobre este pues influye directamente en las personas que contribuyen en al desarrollo organizacional en la conducta, satisfacción, manera de trabajar y relacionarse y su productividad.

Con la hipótesis de que las empresas colombianas se encuentran actualmente en un ambiente laboral versátil y complejo asociado a la competitividad laboral entre jefes y trabajadores, Flórez, A. Toledo, N. & Ospina, Y. (2020) realizaron un estudio en una IPS en Pereira – Risaralda donde resaltan que el clima laboral es importante para un desarrollo eficiente de actividades; sin embargo en esta institución prestadora de salud, no se tiene una percepción satisfactoria del clima laboral y motivación, pues se considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como la poca existencia de retribución por parte de las autoridades a las actividades laborales.

Quimbaya, A. (2014) muestra la tendencia de aumento de la felicidad industrial en la compañía Enmedio, donde se han implementado estrategias motivadores que incluyen el abordaje de la felicidad como herramienta de trabajo valiosa e innovadora; lo anterior puesto que existía rotación de personal frecuente y el salario era tan solo una motivación a corto plazo; lo anterior quiere decir que reconocer las necesidades a satisfacer en los colaboradores, como poder desempeñarse en la organización de forma adecuada e

involucrar a los colaboradores en participación y opiniones, mejora su satisfacción y la productividad y por tanto su motivación.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la calidad de vida en el trabajo como estrategia motivadora e innovadora, donde puedan desarrollarse actividades de reconocimiento de bonos y optimismo dentro de las organizaciones. Certuche, N.& Llorente, O. (2020), en un estudio en la compañía Redecol E.S.P sobre 14 empleados, en un cuestionario sobre motivación laboral a la pregunta ¿Considera que la remuneración que percibe le alcanza para satisfacer mis necesidades básicas como: alimentación, vivienda, vestuario?, el 79% respondió que estaba completamente en desacuerdo ningún trabajador estuvo de acuerdo y el 21% estuvo medianamente de acuerdo evidenciando que el reconocimiento laboral juega un papel importante en la motivación laboral.

Otra fuente importante de motivación es la comunicación asertiva y efectiva, como una forma de solución ante la búsqueda de procesos no convencionales que favorecieran la calidad de las relaciones. Lo anterior constituiría un aspecto fundamental en la gestión de la innovación con el talento humano, ya que dentro de las organizaciones podría mantenerse una buena comunicación fluida y veraz para conservar y fortalecer relaciones recíprocas entre todos los colaboradores como lo mencionan Lizana, D. & Samame, R. (2018).

Así pues diversos autores en el país han empezado a realizar estrategias dirigidas a mejorar aspectos internos de las organizaciones como cultura, clima y comportamiento organizacional, con el fin de generar mayores índices de motivación y desempeñarse de manera más eficaz y eficiente. Estudios como Lizana, D. & Samame, R. (2018) concluyen que implementar estrategias enfocadas a mejorar la estabilidad laboral, relaciones interpersonales, el ambiente laboral, trabajo en equipo, mejorar continuas permiten que los

trabajadores mejoren su rendimiento laboral y aportan algunas estrategias para la motivación laboral como: optimismo del líder, compromiso con objetivos, reconocimientos o bonos a los colaboradores con buen desempeño, en el trabajo en equipo incluyen el ambiente de aprendizaje, la organización del trabajo, el buen clima laboral, participación de empleados, comunicación asertiva, toma de decisiones, buenas relaciones con superiores.

En la misma línea, Certuche, N. & Llorente, O. (2020) proponen y amplían estrategias en su proyecto en dos fases: una primera fase comprende la sensibilización empresarial, identificación de falencias y una segunda fase orientada en las necesidades básicas de Maslow, que busca satisfacer las necesidades básicas tales como: alimentación, vestuario, vivienda, seguridad social, estima y autorrealización.

Peña Rivera (2017) en un estudio realizado, enfatiza en como la motivación influye en el talento humano, y su vez determina los factores que tienen mayor impacto en el desempeño laboral, en el que bajo diferentes tareas argumenta como la motivación influye en el logro de objetivos de la empresa: “clasificó la motivación en dos factores orientados al ambiente externo y al trabajo del individuo” (Chiavenato (2000), citado por Peña Rivera (2017) pág. 183).

El primer factor, lo compone todo aquello que compete a las condiciones físicas y ambientales de trabajo, que están compuestas por todas las prestaciones sociales en busca de brindarle al colaborador garantías para la prestación de sus servicios, con el fin de obtener beneficios aplicables a su labor empresa y a la vida cotidiana. El segundo factor motivacional se enfatiza en la labor que desempeña el colaborador, en el que se busca generar espacios de confianza e incentivos, a través del desarrollo de tareas importantes,

donde se involucre al mismo con el cumplimiento de los objetivos de la compañía, que a su vez se considere pieza clave dentro de la organización, brindándole reconocimientos por el alcance de las metas, en el que los incentivos juegan un factor fundamental en su desarrollo integral, orientado al logro y la productividad.

Ahora bien, si la motivación se genera por factores externos del ambiente, factores internos de la organización y aspectos individuales de cada colaborador; es importante conocer que para generarla, mantenerla y aumentarla, se debe también conocer el concepto de innovación organizacional, ya que se asocia a un proceso inherente en las organizaciones; y desde la OCDE (2005) citado por Annika; Alänge, Sverker (2015), se brinda una perspectiva interesante de cómo la innovación está encaminada a alcanzar la productividad en todos sus procesos, en el que se busca contrarrestar variables como, la disminución de costos y gastos, mejorar la satisfacción laboral, lograr acceso a activos no transables que minimicen costos de suministro, donde el liderazgo, los procesos de gestión, la comunicación asertiva dentro de empresa, la gestión realizada desde el área de talento humano, entre otros elementos juegan un papel fundamental que nos permite crear sinergia en busca de maximizar la utilidad esperada, lo que permite crear ventajas competitivas al largo plazo; y dentro de estos aspectos se logran identificar motivaciones propias de la organización que pueden generar en el talento humano, mayor impulso para hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz, mostrando cómo las empresas se encaminan al desarrollo y cambios organizacionales como estímulo de la innovación, en el que la mejora continua está inmersa en cada proceso tomando como base variables exógenas y endógenas.

En la misma línea, toda organización lleva a cabo su proceso de innovación de forma focalizada y según sus propias necesidades, con el fin de lograr mayor competitividad, desarrollo y productividad; por tanto esta puede desplegarse desde diferentes campos de la organización: un nuevo producto, un nuevo servicio, una nueva tecnología o una nueva práctica administrativa (Hage, 1999 en Hadi, S; Attarnezhad, O. 2013). Para los fines del artículo, el último ítem de incluir nuevas prácticas administrativas como aspecto innovador, incluiría estrategias donde se puedan “desarrollar nuevos modelos de participación” y en esta medida ir conociendo a su capital humano y formas para motivarlos.

A su vez, los distintos tipos de innovación se pueden abordar desde diferentes perspectivas teóricas, sin embargo, la que más se acerca al concepto de innovación organizacional relacionada con la motivación es: la innovación organizacional a través del liderazgo transformador, puesto que basado en Hadi, S; Attarnezhad, O. 2013 “uno de los factores clave en la gestión y desarrollo de la innovación organizacional, como lo demuestran muchos estudios, es el liderazgo transformador”.

En esta medida, se describen a continuación cinco métodos, que desde un liderazgo transformador pueden generar motivación de forma innovadora:

1. La promoción de la motivación intrínseca: el liderazgo transformador saca a relucir la motivación intrínseca de los empleados. Las personas son más creativas principalmente a través de este tipo de motivación y su capacidad para generar nuevas ideas depende en gran medida de su percepción sobre el entorno laboral, particularmente el apoyo organizacional a la innovación. Los estudios mostraron que los empleados que valoran la tradición, la seguridad y la conformidad estaban altamente influenciados por el

liderazgo transformador en sus rasgos creativos (Shin y Zhou, 2003 en Hadi, S; Attarnezhad, O. 2013.pág. 230).

2. Empoderamiento psicológico: los colaboradores que son creativos tienen más alto rendimiento bajo autonomía personal y reconocimiento en su labor. Por ello, el liderazgo transformacional tiene influencia directa en la autonomía, ya que empodera y genera confianza si mismo. (Ibídem)
3. Clima organizacional innovador: los líderes flexibles permiten una estructura organizativa que fomenta la creatividad en el lugar de trabajo y da incentivos a los seguidores para que se arriesguen. (Ibídem)
4. Éxito del mercado de las innovaciones: los líderes transformadores también pueden crear una influencia positiva en el éxito del mercado de las innovaciones al mostrar una visión fuerte, confianza y poder y motivar a los empleados a buscar empresas orientadas a la calidad e innovadoras (Jung et al., 2003 en Hadi, S; Attarnezhad, O. 2013.pág. 231).
5. Abarcación de límites y emprendimiento: con este tipo de liderazgo, se puede aumentar en la organización tendencias para acelerar el crecimiento y el éxito de la empresa, puesto que no hay límites en la creación de ideas y acciones innovadoras. (Ibídem)

Se identificó también, según en Barroso (2017) un análisis sobre el aumento de la motivación en estudiantes y en colaboradores de empresas, basado en un programa desarrollado para ser creativos, innovadores y emprendedores. Se concluyó que mediante el uso del pensamiento crítico y creativo, pudo mejorarse el desempeño de colaboradores y los resultados de esta estrategia muestran que “el factor más importante a considerar para mejorar la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial es una motivación intrínseca.

Las personas son más creativas cuando hacen lo que les gusta, en lugar de simplemente hacer lo que saben o lo que se les pide” (Barroso, F. 2017. Pág. 55)

Bajo esta perspectiva, los colaboradores tendrán mejor rendimiento a nivel organizacional, si su empresa les permite explorar, participar, aumentar sus capacidades y competencias personales, sociales y propias de sus funciones. Este tipo de estrategias, tienen diversas metodologías, pero entre las más mencionadas se encuentra: los procesos formativos, de educación y capacitación dentro de la organización, es decir “las empresas comerciales deben ayudar a los empleados a mejorar sus competencias y utilizarlos en el trabajo (Barroso, 2012). A medida que la educación continúa a lo largo de la vida, las empresas educan a las personas para que se conviertan en mejores empleados, así como en mejores ciudadanos y miembros de familia” (Barroso, F. 2017. Pág. 57)

Como parte de los resultados de este programa, el autor menciona los siguientes aspectos que favorecen la motivación, desde una perspectiva motivadora y creativa: “motivación intrínseca para ser creativo, implementación de herramientas de pensamiento crítico y creativo, conocimiento (capital intelectual), y un buen entorno organizacional para mejorar la creatividad” (Barroso, F. 2017. Pág. 70). El reconocimiento de las organizaciones sobre estos cuatro factores importantes para motivar, establece que el rol fundamental de los gerentes en esta gestión, se enfoca en que puedan conocer a sus colaboradores y se conviertan en ejemplo e impulso para que se sigan explorando comportamientos creativos e innovadores.

Resultados

El establecimiento de la motivación en los colaboradores como elemento clave en el proceso de innovación de las organizaciones en Colombia; fue el objetivo planteado en el presente artículo, para ello se realizó una amplia indagación en bases de datos como Scopus, Science Direct y Google Académico, que permitieran reconocer estrategias implementadas por diversas organizaciones en Colombia y que asociaran procesos innovadores en la motivación hacia sus colaboradores; frente a los hallazgos obtenidos en la revisión documental, se identificó que en Colombia el análisis sobre el tema de la motivación como aspecto clave en la innovación organizacional es escaso y existe poca literatura que aporte al tema.

Los hallazgos documentales sobre temas que articularan motivación e innovación en Colombia, enfocaron sus ideas y resultados en desarrollo organizacional, gestión del talento humano y productividad como variables a tener en cuenta en los procesos de innovación; y por otro lado en los factores que más motivaban a los colaboradores, donde prevalecieron las siguientes variables: adecuada remuneración o salario, beneficios extras, adecuación de los puestos de trabajo, oportunidades de plan carrera y/o ascensos, planes de acción enfocados a capacitaciones y evaluación y desde aspectos intrínsecos del colaborador: satisfacción de necesidades de afiliación, autorrealización y necesidad del logro, teniendo en cuenta también en otro estudio que las motivaciones varían según su nivel educativo y socioeconómico.

Ahora bien, se identificó que la mayoría de estrategias motivaciones a nivel organizacional, consideradas como innovadoras en su implementación en Colombia en los últimos años, van enfocadas principalmente al tipo de liderazgo, la calidad de vida en el trabajo, la comunicación asertiva, el clima organizacional, el trabajo en equipo, la infraestructura y

puestos de trabajo y la compensación salarial asociada a la calidad de vida; a continuación se describen de forma más detallada:

La incorporación de estrategias que trabajen el clima laboral, son determinantes en el desempeño y productividad de los colaboradores, puesto que realizar intervenciones en este aspecto genera modificaciones en la conducta, satisfacción, manera de trabajar y relacionarse.

Realizar planes de acción enfocados a reconocer las necesidades a satisfacer en los colaboradores a nivel intrínseco, influye en su nivel de felicidad y en el adecuado desempeño dentro de la organización.

La calidad de vida en el trabajo, es significativo en la medida que tener adecuadas remuneraciones y reconocimiento laboral juega un papel importante en la motivación laboral.

Contar con condiciones físicas e infraestructura adecuada para los puestos de trabajo, se convierte en un factor motivacional extrínseco fundamental para el despliegue de su labor y rendimiento.

Sin embargo, contrario a lo mencionado por diferentes autores a nivel internacional se identifican otras estrategias que pueden aportar otros métodos de motivación laboral importantes, que pueden ser aplicados en Colombia dependiendo de las necesidades de cada organización; estas son mencionadas a continuación

Estrategias y actividades enfocadas al despliegue de la comunicación asertiva y efectiva, favorecen la calidad de las relaciones y creación de vínculos en los colaboradores y hace más comprensible la realización de tareas y trabajo en equipo.

El liderazgo transformador, como estrategia motivadora es factor clave en los procesos innovadores de las organizaciones ya que se puede promover mediante el ejemplo: motivaciones intrínsecas, empoderamiento psicológico, clima, cultura y comportamientos organizacionales sanos e innovadores y nuevos límites para emprendimiento y creación de ideas.

Estrategias de motivación creativas, implementando la utilización de herramientas de pensamiento crítico y generación de conocimiento; así como reconocer el rol de los gerentes en esta gestión es el impulso adecuado para generar mayor innovación en las organizaciones.

A pesar de lo anterior es importante resaltar así como lo mencionan Goyeneche, A. et al. (2020) en su estudio que la aplicación de estrategias de motivación intrínseca y extrínseca tienen igual importancia y resaltan que todo incentivo que busque satisfacer las necesidades del ser humano, no solo mejoran el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, sino que también disminuye los niveles de ansiedad y aumenta la productividad en la organización.

En consecuencia, las organizaciones de hoy en día tienen el reto de alcanzar objetivos duales como lo son la innovación y la ejecución como lo mencionan Cadwallader, S (2010), es importante reconocer que la innovación es un motor fundamental del crecimiento y del éxito competitivo y las organizaciones deben encontrarse en capacidad de aplicar estrategias innovadoras que se vean reflejados en excelentes resultados en especial aplicadas a las personas, pues son estas el engranaje en las organizaciones para que todo funcione de la mejor manera.

Ahora bien, si se habla de innovación de forma general en Colombia, existe un atraso significativo, en comparación con otros países de la región, en la que diferentes factores han dado pie a ello; los estudios e investigaciones demuestran que las empresas han establecidos patrones de bienestar en el que se estandarizan ciertos criterios y estrategias en busca de generar calidad de vida al trabajador, no se evidencia ningún factor innovador o de mejora continua a través del tiempo que dé respuesta a las necesidades del colaborador y su núcleo familiar; esto partiendo de que los seres humanos son seres cambiantes que cada día se adaptan y crean nuevas necesidades personales y familiares; por tanto, la sociedad y el mundo cada día genera nuevos retos que exigen el afrontamiento de los mismos en la forma de actuar en la cotidianidad; así pues desde las empresas, podrían generarse mecanismos que le permitan al colaborador realizar un balance entre los nuevos cambios y retos, frente a sus responsabilidades dentro de la empresa, en el que la compañía brinde las herramientas necesarias a través de procesos y estrategias innovadoras y creativas, que le permitan al colaborador satisfacer sus necesidades y maximizar la productividad.

Conclusiones

- Para que el proceso de innovación se establezca de manera permanente y efectiva como factor motivador dentro de las compañías, debe existir sinergia entre el estado, las empresas, los trabajadores y su núcleo familiar. El estado como garante del cumplimiento políticas asociadas a procesos de innovación, de bienestar del trabajador y como generador de recursos necesarios en las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos; los colaboradores como actores principales participando de manera activa en el levantamiento de información y la creación de estrategias que den respuesta a sus necesidades; y las

organizaciones como garantes en la implementación de estrategias que identifiquen necesidades y factores motivadores y a su vez incentiven su propio desarrollo.

- Las estrategias de motivación son innovadoras, en la medida que cada empresa logré usar de manera adecuada sus propios recursos y realice una focalización de sus principales focos de intervención según sus propias necesidades.
- La innovación como proceso debe ser transversal a la estructura organizacional; y por ello, las empresas deben adaptarse a los cambios y las exigencias del mercado, así como también a las carencias de sus colaboradores, trabajando en el establecimiento de estrategias y mecanismos que garanticen la satisfacción de sus colaboradores y favorezca el cumplimiento de objetivos y metas de la organización

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ❖ Abhari, K. Davidson, E.J. Xiao, B. (2019). Collaborative innovation in the sharing economy Profiling social product development actors through classification modeling. *Internet Research*. 29(05): 1014-139. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0129>
- ❖ Araya, Luis. Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV(142). Págs. 45-61. ISSN: 0482-5276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15333870004>
- ❖ Barroso-Tanoira, F. (2017). Motivation for increasing creativity, innovation and entrepreneurship. An experience from the classroom to business firms *Journal of Innovation Management*. Article in *Journal of Innovation Management*. JIM 5, 3 (2017) 55-74. Faculty of Economics and Business Administration Anahuac Mayab University, Business Division. México. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/321685074>
- ❖ Brown, S., & Peterson, R. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77. doi:10.2307/3172514
- ❖ Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- ❖ Carrillo, M. et al. (2009). La motivación y el aprendizaje. Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana of Ecuador. *Alteridad*, 4(1), 20-33. Recuperado de: <https://www.learntechlib.org/p/195445/>.

- ❖ Carro, F; Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. Págs. 1 – 18. Recuperado de: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar> – ISSN 2250-8465
- ❖ Castañeda, I; Soto, L. (2019). Factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores del área comercial de la entidad financiera Banco W zona centro de la ciudad de Palmira en el año 2018. Universidad del Valle, Palmira. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19176/0602547.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ Certuche, N.& Llorente, O. (2020). Estrategias de Motivación para Mejorar el Desempeño Laboral en la Empresa Redecol E.S.P. (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia. Bucaramanga- Santander. Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17543/4/2020_estrategias_motivaci%c3%b3n_mejorar.pdf
- ❖ Díaz Estrada, Á, Rivera García, J y Franco, A. (2018.). Importancia de la motivación y su correlación con el puesto de trabajo en la empresa ATENTO en la ciudad de Pereira. Pereira: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/2777>
- ❖ Flórez, A. Toledo, N. & Ospina, Y. (2020). Clima Laboral y Motivación Impacto que tiene el Clima Laboral en la Motivación que Impera en los Colaboradores de la Planta IPS de la ciudad de Pereira – Risaralda. Colección Académica De Ciencias Sociales, 5(2), 2-24. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4019>
- ❖ Gómez, E; Quintero, D; Sierra, I. (2016). Factores motivacionales y las principales características de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa CORDOBLEZ M.A. S.A.S en el año 2016. Universidad San Buenaventura Medellín. Recuperado de: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3629/1/Factores_Motivacionales_Satisfaccion_Gomez_2016.pdf
- ❖ González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T. y González Millán, O. U. (septiembre-diciembre, 2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 116-138. Recuperado de: <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a10>
- ❖ Goyeneche, A. et al. (2020). Estrategias de motivación que mejoran el desempeño laboral y la productividad en la empresa H1d. (Trabajo de grado). Institución Universitaria Politécnico Grancolombino. Bogotá. Recuperado de: <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2027/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ Han, J & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3:1, 1217819, DOI: 10.1080/2331186X.2016.1217819
- ❖ Herrera, A. (2019). Diagnóstico de los factores motivacionales en los colaboradores de una empresa del sector energético. Universidad del Valle. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14112/CB0592783.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ Hadi Razavi, S; Attamezhad, O. 2013. Management of Organizational Innovation. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 1; January 2013. Recuperado de: <https://www.zamaros.net/mgt%20reading%206%20-%20innovation.pdf>
- ❖ Huilcapi Masacon, M. Castro López, G. Jácome Lára, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Localización: Dominio de las Ciencias, ISSN-e 2477-8818,

- Vol. 3, Nº. 2, 1. págs. 311-333. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>
- ❖ Jigssa, HA, Desta, BF, Tilahun, HA et al. (2018). Factors contributing to motivation of volunteer community health workers in Ethiopia: the case of four woredas (districts) in Oromia and Tigray regions. *Hum Resour Health* 16, 57. Recuperado de: <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0319-3>
 - ❖ Jimeno, E.M. (2018). Revisión Sistemática de Literatura acerca de la prevalencia de los estudios realizados en Colombia sobre la motivación laboral y su incidencia en la productividad de los colaboradores. (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga. Recuperado de:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/8426/2/2018_revision_sistemica_literatura.pdf
 - ❖ Kotsemir, M. Abroskin, A.& Dirk, M. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion. *Higher School of Economics* recuperado de: doi:10.2139/ssrn.2221299
 - ❖ Lagos, V. (2015). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC. Universidad del Bío-Bío Chile. Recuperado de:
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Cortes%2C%20Victor.pdf>
 - ❖ Lizana, D. & Samame, R. (2018). Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa caja Sullana S.A, en el Distrito de Olmos, 2016. (Trabajo de Grado). Universidad Señor de Sipán. Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4378/Lizana%20Cruz%20-%20Samame%20Diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 - ❖ Maquilón, J. Hernández F. (2011). Influencia de la motivación en el rendimiento académico de los estudiantes de formación profesional. *REIFOP*, 14 (1), 81-100. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3678771>
 - ❖ Marín, K. Arango, A. Acosta, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Revista: colección académica de ciencias sociales. Universidad Pontificia Bolivariana.* ISSN -e 2422-0477 Vol.3 No.2. Pág. 22 – 35. Recuperado de:
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4484/4169>
 - ❖ Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a la Economía.* ISSN: 1696-8360. Recuperado de:
<https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/Lograr%20establecer%20motivaci%C3%B3n%20e%20incentivos%20no%20econ%C3%B3micos%20para%20los%20trabajadores%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n-En%20Revista%20Contribuciones%20a%20la%20Econom%C3%ADa%20julio-%20septiembre%202018.pdf>
 - ❖ Naranjo, M.L. (2019). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Revista Educación* 33(2), 153-170. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
 - ❖ Nuñez, J.C (2009). Motivación, Aprendizaje y Rendimiento Académico. *Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogía.* Braga: Universidade do Minho, pp. 41-67. Recuperado de:
<https://www.educacion.udc.es/grupos/gipdae/documentos/congreso/xcongreso/pdfs/cc/cc3.pdf>
 - ❖ Patarroyo, S. y Ramirez, J. (2016). Plan de acción para incrementar la motivación laboral, el caso de los empleados publicos adscritos a la decanatura de Ingeniería - Universidad del Valle. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14719/CB-0542466.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- ❖ Peña Rivera (2017) Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional, tomado de file:///C:/Users/bevl2192/Downloads/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf.
- ❖ Pineda, J. (2017). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17207/PinedaAlvaradoJhonMiller2017.pdf;sequence=1>
- ❖ Quimbaya, A. (26 de Julio de 2014). El negocio de hacer felices a los empleados. El Colombiano. Recuperado de:
https://www.elcolombiano.com/historico/el_negocio_de_hacer_felices_a_los_empleados-EGEC_304198
- ❖ Ramos, G. Y. (2017). La influencia de marketing interno en la motivación laboral de los colaboradores de una microfinanciera, en Puente Piedra, 2017 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/21699>
- ❖ Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. Teaching of psychology. 39 (2), 152-156. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- ❖ Rivera, M.A (2020). Revisión Sistemática de la Literatura en Motivación Laboral en Colombia. (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga. Recuperado de:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28621/1/2020-Rivera-revisi%c3%b3n_motivaci%c3%b3n_laboral.pdf
- ❖ Rivera, D. Hernandez, J. Forgiony, J. et al (2017). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista Espacios, 39, (16) Pp. 17. Recuperado de:
<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2168/Impacto%20de%20la%20motivaci%c3%b3n%20laboral%20en%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ Zambrano, O. Almeida O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. Desarrollo Gerencial. 10 (2): 82-102. Recuperado de:
<https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>
- ❖ Zeinab Inanlou, Ji-Young Ahn. (2017). The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms . Recuperado de: <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9869>