

**LA MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS**

**THE MOTIVATION OF HUMAN TALENT A BUSINESS STRATEGY TO
INCREASE PRODUCTIVITY IN COLOMBIAN ORGANIZATIONS**

Autores

Bedoya Flórez Jimena Ingeniera Industrial Universidad Tecnológica de Pereira

Jbedoya62@estudiantes.areandina.edu.co

Garzón Acuña Jennifer Administradora Financiera Universidad del Tolima

Jgarzon98@estudiantes.areandina.edu.co

Mendoza Gutiérrez Juan Camilo Contador Público Universidad Cooperativa de Colombia

Jmendoza91@estudiantes.areandina.edu.co

Fundación Universitaria Del Área Andina

Especialización En Alta Gerencia

Bogotá

2022

RESUMEN

La productividad laboral y el talento humano representan factores imprescindibles en las organizaciones, por esta razón es importante implementar estrategias que permitan aumentar la productividad organizacional a través del talento humano, una de ellas es la motivación. El presente artículo de revisión bibliográfica tuvo como objetivo general fundamentar la motivación del talento humano como una estrategia empresarial para aumentar la productividad en las organizaciones colombianas, el cual se desarrolló a través de dos objetivos específicos: identificar las estrategias de motivación y describir cuáles afectan la productividad laboral. La investigación se realizó a partir de la lectura y revisión de diferentes referentes teóricos nacionales e internacionales en inglés y español acerca de la motivación como estrategia para aumento de la productividad laboral, los resultados de la investigación, arrojaron que diferentes tipos de estrategias tienen efectos positivos en la productividad laboral tales como: reconocimiento y capacitación, flexibilidad horaria, remuneración monetaria entre otros, sin embargo se encontró que los empleadores y las organizaciones deben tomarse el trabajo de conocer las necesidades de sus trabajadores, esto con el propósito de implementar adecuados planes de incentivos que motiven a los funcionarios y así mismo efectuar la satisfacción del personal y una mejor productividad empresarial.

Palabras clave

Motivación, organización, productividad laboral, estrategias, remuneración, incentivos, reconocimiento, talento humano.

Abstract

Work productivity and human talent represent essential factors in organizations, for this reason it is important to implement strategies that allow increasing organizational productivity through human talent, one of them is motivation. The general objective of this bibliographic review article was to base the motivation of human talent as a business strategy to increase productivity in Colombian organizations, which was developed through two specific objectives: identify motivation strategies and describe which ones affect work productivity. The research was carried out from the reading and review of different national and international theoretical references in English and Spanish about motivation as a strategy to increase work productivity, the results of the research showed that different types of strategies have positive effects in labor productivity such as: recognition and training, flexible hours, monetary remuneration among others, however it was found that employers and organizations must take the trouble to know the needs of their workers, this in order to implement adequate plans of incentives that motivate officials and also effect staff satisfaction and better business productivity.

Keywords

Motivation, organization, work productivity, strategies, remuneration, incentives, recognition, human talent.

INTRODUCCIÓN

El primer factor de la conformidad laboral no es la remuneración, sino el hecho de que el colaborador se sienta apreciado y valorado por el trabajo que realiza, es así como se empieza a implementar la motivación por medio del aprecio, todos los líderes empresariales ya sean propietarios o gerentes, dedican mucho tiempo a buscar el aumento de la productividad de su negocio y a generar rentabilidad sobre la inversión, es importante que cada empleado se sienta valorado y con gran motivación para que perdure en su trabajo y así evitar temas de rotación y ausentismos, que obligan a las empresas a invertir cada día más en gastos de contratación, capacitaciones iniciales, refuerzos de colaboradores nuevos, entre otros. (Chapman, G., & White, P. 2019).

Según afirmaciones de Hidalgo, B. (2011), como estrategia empresarial se ha venido aumentando la forma de diseñar negocios y organizar el trabajo, de gestionar los recursos humanos, de atraer, retener, y motivar para así poder alcanzar un nivel competitivo de productividad y rentabilidad para las diferentes compañías. La implementación de desarrollos tecnológicos fomenta el autoaprendizaje y brinda herramientas que permiten capacitar de forma práctica el talento humano. Pese a ello y frente a un evidente aumento de la tasa de rotación del personal, algunos líderes empresariales han decidido unirse a esta gran estrategia de implementar e invertir en temas de motivación al talento humano por medio de capacitaciones constantes y el desarrollo de varias actividades que aumenten y fortalezcan la motivación dentro de la empresa.

Actualmente las compañías se preocupan por implementar herramientas que permitan el cumplimiento de una buena productividad y a su vez crear estrategias de motivación laboral, identificando beneficios y obstáculos para el buen desempeño de la organización, la motivación puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento y funcionamiento del talento humano, suministrando herramientas a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo afectar positiva o negativamente la productividad de la empresa o área laboral y así generar la adecuada toma de decisiones en las diferentes empresas de Colombia.

En consecuencia y tomando como principal referencia contextual lo expuesto en párrafos anteriores, este artículo de revisión bibliográfica trata sobre la motivación del talento humano como estrategia empresarial para aumentar la productividad en las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta conceptos y definiciones de diferentes autores que se han destacado como investigadores de estos temas, asumiendo a su vez, diferentes teorías de la motivación y artículos científicos.

OBJETIVO GENERAL

Fundamentar la motivación del talento humano como una estrategia empresarial para aumentar la productividad en las organizaciones colombianas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias empresariales de motivación del talento humano en las organizaciones.
- Describir las estrategias de motivación que generan un efecto en los resultados de productividad laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Parfraseando a (Montoya, C & Boyero, M, 2016) se puede concluir lo siguiente, el desarrollo fomenta en el componente humano capacidades orientadas a mejorar su ejercicio profesional, partiendo de la relación trabajador – empresa para el logro de la satisfacción de necesidades al igual que el ambiente laboral en el que se desarrollen los funcionarios. Se refiere a que hoy en día las organizaciones buscan estrategias que motiven a los empleados generando valor agregado al desempeño de sus funciones, lo que permite aumentar la productividad ofreciendo participación, motivación, conocimientos, competencias y demás habilidades a sus empleados con el fin de que cada día estén más enfocados en la consecución de los objetivos propuestos inicialmente.

Según Murillo, A. & Arteaga, O. (2019), los problemas gerenciales en las organizaciones se inician principalmente en el mal manejo de la gestión del talento humano, la cual representa un factor fundamental en la competitividad de las organizaciones, ya que son estas las que favorecen los procesos de aprendizaje, de conocimiento y los cambios necesarios para lograr un mejor desempeño al desarrollar sus actividades. En muchas de las organizaciones en nuestro país, no se le da la importancia a la administración del recurso humano, presentando algunas fallas en sus estilos de mando, específicamente con temas relacionados de contratación, remuneración, proceso de selección e inducción del recurso humano en las actividades de la organización, así como el poco interés y falta de escucha de las opiniones de los trabajadores, lo que genera deficiencias en el funcionamiento empresarial.

Como afirma Peña, C. (2015), la motivación ha sido utilizada entonces en función del alto desempeño, el potencial futuro, el compromiso y las habilidades, gracias a los cambios en las

situaciones laborales de los colaboradores con el fin de desarrollar un ambiente propicio para la movilidad de las labores al interior de las organizaciones, motivando la satisfacción a través de una reorientación que retenga el talento, conformándose estas como la motivación de las organizaciones para abordar estrategias que mejoren el desarrollo del talento humano, ya que están enlazadas con las necesidades de organizaciones en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad; como también a un talento humano cada vez más exigente y focalizado a la innovación.

La motivación del talento humano en momentos de pandemia fue fundamental para generar un poco de tranquilidad y seguridad para los empleados en un espacio de tiempo donde la tasa de desempleo aumentó a nivel mundial y que representaba para las organizaciones un reto coyuntural en el cual pudieron reinventarse para seguir funcionando y desarrollar estrategias que permitieran continuar con la planta de empleados y ofrecer estabilidad que permitiera, igualmente, seguir manteniendo su bienestar y el de su familia.

Según Scarpetta, I. (2021), para el talento humano, los retos más importantes dentro de las empresas fue darle a los funcionarios la seguridad y motivación desde la distancia, un ambiente laboral sano, la implementación del teletrabajo y actividades remotas, la comunicación, lo cual se dio mediante la vocación de líderes que encabezaron el área de talento humano, ello con el fin de velar por el bienestar de los empleados y sus familias como también fomentar una prevención y promoción de los riesgos generados por el Covid-19, y de esta misma manera sostener la economía, los empleos, la salud y el bienestar tanto de la empresa como de sus funcionarios.

JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia, la productividad ha sido uno de los elementos de mayor importancia para las organizaciones, considerada como la obtención de metas usando pocos recursos para generar productos o servicios en menor o igual tiempo, que usando muchos de ellos. (Rodríguez, M. y Puerta, J., 2016).

El alcance de las metas involucra diversos componentes de la empresa y uno de ellos es el talento humano, dicho componente es uno de los más importantes para la obtención de resultados. En este sentido, autores como Banerjee, A. (2015) revela que el talento humano consiste en habilidades, competencias individuales y motivación, por ello las organizaciones industriales están haciendo uso de todas sus instalaciones para lograr una alta motivación para trabajar.

Sumado a lo anterior, Pagan, E. *et al.* (2022) manifiesta que las empresas han dejado de centrarse únicamente en aumentar su patrimonio a centrarse en el capital humano, considerando a sus empleados lo más importante de la organización. Es por ello que se hace necesario implementar estrategias de motivación empresarial para potenciar el talento humano en las organizaciones y éste a su vez potencie los resultados en la productividad laboral.

Alineado a esta idea, la motivación se considera una poderosa e importante estrategia para aumentar la productividad del talento humano. Así lo demostró Pérez, R. (2015) en su Tesis de Maestría, donde concluyó que los Policías que se encontraban en desmotivación, ocasionaban problemas dentro de la institución como la corrupción, y externos como dificultades familiares, provocando de esta manera, mala prestación de los servicios a la ciudadanía y generando insatisfacción por parte de la misma. Ocurría lo contrario con los

funcionarios que se mantenían motivados, quienes prestaban de manera satisfactoria un servicio a la ciudadanía.

Lo anterior genera una gran necesidad de estudiar la implementación de estrategias de motivación empresariales en el talento humano para obtener resultados de productividad laboral. Cuando el colaborador se encuentra motivado, realiza su labor diaria no impulsado desde la obligación sino desde la voluntad propia y ésta es una fuerza que puede mover al equipo de trabajo a generar resultados distintos. Por esta razón, el presente artículo de revisión bibliográfica representa para las empresas colombianas una importante herramienta gerencial de productividad laboral, éstas caracterizadas por su calidez y calidad humana, donde la motivación constituye en un factor concluyente para generar resultados en la productividad laboral.

ANTECEDENTES

El presente apartado se enmarca en un contexto nacional e internacional que hace énfasis en las investigaciones científicas comprendidas en un periodo de tiempo entre el 2010 y el 2022, donde se mostrará la evolución teórica, las diferentes investigaciones y avances científicos acerca de la motivación y sus efectos en la productividad laboral en el talento humano.

La gestión y evolución del concepto de motivación que incluyen diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es básico conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado. Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles, quienes resaltaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera la primera

gran teoría de la motivación. Este filósofo fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es sinceramente una actuación orientada. además, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James, popularizando la teoría del instinto de motivación humana. (Sanabria Pulido2015)

En España, Cequea, M. *et al.*(2010), realizaron una investigación cuantitativa referente a los factores humanos que se encuentran en la productividad y utilizaron variables como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales, concluyendo que la motivación, y la satisfacción laboral, forman parte de los factores que inciden en la productividad, dicha investigación logró identificar la motivación como un factor importante para aumentar la productividad de las organizaciones.

Más adelante en Venezuela, Rozo, B. M. & Rodríguez, M. J. (2011), en su investigación llamada “*Estrategias de motivación laboral para fortalecer convivencias en los docentes*” concluyeron que las estrategias de motivación y el interés de los funcionarios en su trabajo tienen una relación directamente proporcional, estableciendo que la falta de motivación y buena convivencia laboral influyen en un desempeño laboral no deseado de los colaboradores.

En el año 2011 en Portugal, Saúl Neves de Jesús (Neves, J. 2011), desarrolla un programa de incentivos laborales para reducir el estrés. Su investigación arrojó resultados increíbles en la reducción de la angustia de los trabajadores y la generación de mayor productividad.

Por otro lado, en el año 2012 en Bahawalpur, Pakistán, el autor Manzoor, Q. A. (2012) investigó acerca del efecto de la motivación de los empleados en la eficacia de la empresa

donde el autor comprueba que los empleados motivados trabajan mejor en los intereses de las empresas y esto a su vez lleva a los empleados al crecimiento, prosperidad y productividad generando una relación directamente proporcional entre la motivación y la eficacia de una organización.

En este mismo año, John, A. G. *et al.* (2012), en Nigeria, establecen, a través de indicadores de desempeño laboral, que la remuneración económica es básica e importante, pero sólo impacta en una parte de la motivación y los resultados laborales, haciendo necesario generar otras estrategias motivadoras.

Más adelante en México, Díaz *et al.* (2013), realizan una investigación, que, siguiendo la línea analítica de Rozo, B. M. & Rodríguez, M. J. (2011), definen una relación directamente proporcional entre mantener los funcionarios motivados y los resultados de productividad laboral. Esta investigación arrojó también que los incentivos laborales son de gran importancia dentro de las áreas de Talento Humano como estrategia de motivación laboral. Siguiendo esta línea de investigación sobre la motivación, en Argentina, Naser *et al.* (2013), planteó que “no todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad”(p.46).

En el año 2014 se definió la motivación laboral como la intención de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. (Robbins, S., & Judge, P. 2014). Esta se entiende como la necesidad de un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. La motivación laboral ha formado un proceso de gran importancia desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. (Miranda, D. 2016).

Se han aumentado un buen número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es respetado el proceso micro estudiado en mayor profundidad desde la psicología del trabajo. Una teoría de la motivación es provechoso en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del colaborador; es decir, el motivo por el cual una persona elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas. (Naranjo, R. 2015).

Los distintos acuerdos comerciales por los que el país ha empezado a incursionar han creado un alto grado de competitividad, exigencia y nuevas oportunidades que ha originado un cambio en la forma como anteriormente las áreas de Recursos Humanos gestionaban el talento. (Sanabria Pulido 2015) Uno de los factores internos más relevantes de las empresas es el talento humano, ya que las personas son el eje principal de la compañía y son las que aportan a que las empresas se mantengan y sean más competitivas en una economía globalizada.

En Colombia, el inicio de la económica ha iniciado un gran reto en las empresas para que estas respondan de manera positiva a los mercados internacionales, lo cual ha obligado a que las empresas cambien su forma de pensar ya que los procesos modernos llevaron a la desregulación del trabajo y a la búsqueda de satisfacción del trabajador buscando planes de compensación para ellos. (Luna, R. 2017).

Actualmente en Colombia aún hay un gran número de compañías que no le han dado al colaborador la importancia que requiere, muchas no han comprendido la relación directa que tiene la motivación con el incremento de la productividad laboral. Un gran porcentaje de las

empresas nacionales se preocupan más por satisfacer al cliente externo, realizan políticas de ventas, de mercadeo, de producto, pero no tienen en cuenta cuidar al trabajador. Según Covey (2015) “Los clientes no son lo primero. Los empleados son lo primero. Si cuidas de ellos, ellos cuidarán a tus clientes”. No todas las empresas colombianas han comprendido la importancia de tal proceso. El conocimiento de algunas variables, como son la motivación y la satisfacción laboral, puede predecir el resultado de un cambio organizacional. (García, M. & Forero, C. 2014).

Una adecuada gestión desde la alta gerencia ha sido considerada una estrategia fundamental que, a partir de la motivación del talento humano permite aumentar la productividad en las organizaciones colombianas, teniendo en cuenta las competencias del personal contratan con el mejor perfil para el cumplimiento y la ejecución de determinadas tareas en los diferentes cargos que requiere una organización para desempeñarse.

Se define entonces, que una apropiada gestión del talento humano desde la alta gerencia está ligada a la contratación de personal que esté en capacidad de aportar con sus competencias a la eficacia y efectividad de los procesos organizacionales, esto a su vez impacta la forma como se dan las direcciones y las metas a cumplir financieras y productivas. Por ejemplo, Crane, B. & Hartwell, C. (2019), describen la gestión global del talento (GTM) como las prácticas "que atraen, desarrollan y retienen a personas con altos niveles de capital humano" (p. 124).

La importancia que se le da a la parte motivacional dentro del talento humano en las organizaciones, es con el fin de mejorar la productividad de los empleados, por tal razón el recurso humano es fundamental para lograr el éxito o fracaso de cualquier organización,

como fue afirmado por (Martínez, A & Mateus, M, 2020). Se resalta que su administración es clave para el desarrollo empresarial de la organización, teniendo en cuenta su organigrama, seguido por un manejo de los grupos de trabajo y el desarrollo del talento humano, enfocado en la prevención de conflictos internos que se puedan presentar y que permitan resolverlos a tiempo en caso que estos aparezcan.

Analizando el clima laboral en una organización, hay situaciones que pueden afectar el rendimiento del talento humano y el desarrollo normal de sus funciones, como lo es la forma de liderar, los comportamientos de los colaboradores, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás al igual que su comunicación dentro de la organización. (Gómez, E., *et al*, 2019). Según el modelo *Great Place to Work*, se habla sobre las características que se deben presentar en las organizaciones para un buen clima laboral, las cuales consisten en como los empleados creen e sus líderes y organización; como los empleados son respetados por sus directores; como se toman decisiones de manera oportuna e imparciales; como los empleados realizan sus labores con orgullo por lo que representa la compañía en la sociedad y por último la relación entre compañeros, que se resume en un sentimiento más de un equipo de trabajo en el de una familia. (Orellana, L. 2019).

Entre los años 2020 y 2021, la coyuntura del COVID -19, desató una crisis a nivel mundial afectando a millones de empresas e industrias, generando cierres temporales y la disminución de las ventas, evidenciando, por un lado, la imposibilidad de muchas de ellas de sobreponerse a esta situación y por el otro, la capacidad de algunas empresas de reinventarse mediante la implementación de alternativas que les permitiera a los empleados estar motivados a pesar de las adversidades y tener más cercanía con ellos. Desde los directivos encabezados por la Presidencia, tratan de mantener una cercanía constante con los empleados, ha sido una

comunicación cercana gracias a la tecnología que ha permitido a los empleados estar conectados todo el tiempo con sus líderes y con sus compañeros de trabajo. Como resultado, las organizaciones se han fortalecido y han mostrado un buen manejo frente a la situación, tanto con sus empleados como con sus familias. (Reyes, L. 2021).

El 2022 pone de manifiesto que todos estos estudios e investigaciones acerca de la motivación de los empleados para aumentar la productividad de las empresas, tienen vigencia en un momento histórico determinante por la continuidad de una coyuntura de crisis en la cual la única salida favorable para el sector empresarial es generar bienestar y motivación para sus empleados.

MARCO TEÓRICO

La motivación laboral tuvo sus inicios en Europa, donde en el aumento de trabajadores en diferentes fábricas de maquinaria fueron aumentando generando en el ambiente laboral conflictos entre los mismos y los jefes, debido a las múltiples labores que se desempeñaban y a la falta de autoridad y orientación, donde el trato, la relaciones, comunicación y el desarrollo de los funcionarios se dificultó y así mismo la productividad de las fábricas, por ello se incursionaron dentro de las mismas acciones que mejoraran las relaciones y resultados de los empleados, sin embargo, en este momento no se consideraron estas estrategias como una motivación laboral encabezada por el talento humano. Si bien, para el siglo XX se fueron consolidando los principales aportes de la motivación laboral, convirtiéndose fundamentales

la relación entre la satisfacción del empleado y su desempeño laboral y al entrelazar ambas apuntaban a un mejor desarrollo profesional.

Parafraseando a (Kreitner&kinicki) estos consideran que para poder llegar a que los empleados consideren la motivación como factor funcional en el ámbito laboral se deben implementar acciones que incluyan la satisfacción de la mayoría de sus necesidades, permitiendo esta el desarrollo de procesos psicológicos y conductuales de los empleados para el cumplimiento de los objetivos.

Para los citados autores, la motivación va de la mano con los procesos psicológicos que producen la dirección, la estimulación, y la constancia de acciones voluntarias que conducen a los objetivos, la motivación se considera como los pasos que conllevan a los anhelos de los empleados para realizar un mayor esfuerzo que permitan cumplir los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Para Robbins, S., & Judge, P. (2014), la motivación se definirá como los procesos que intervienen en la dirección y persistencia del esfuerzo del trabajador por conseguir una meta.

Por su parte, (Rivas,2018) manifiesta que las organizaciones deben priorizar los factores motivacionales de sus empleados y acciones que estén encaminadas al logro de la satisfacción de necesidades de los mismos, ya que esto influirá en su funcionalidad y óptimo desempeño laboral, teniendo como resultados empleados motivados y altas productividades.

Por otro lado, McGregor define que la motivación va encaminada directamente a la satisfacción de las necesidades humanas, como también González considera a la motivación como aquella unión entre el direccionamiento y el comportamiento laboral, y Myers

manifiesta que los objetivos son alcanzados mediante la motivación que se implemente en las organizaciones. (Rivas, 2018)

(Ganga, F., & Navarrete, E. (2013)) definen la motivación como una forma de desarrollar diferentes tipos de instintos, es decir cómo puede crecer en la organización, del tal forma que pueda considerarse como parte fundamental de la misma, satisfaciéndose personal y profesionalmente. La satisfacción de necesidades son parte fundamental en los empleados, donde se considera crucial para cumplir los logros o por lo contrario llegando a impactar negativamente sus resultados.

Finalmente, se puede decir que, si las empresas brindan a su empleados estrategias permanentes de motivación, iniciando estas desde el reconocimiento de las necesidades de sus colaboradores y teniendo en cuenta factores elementales como el salario, la estabilidad laboral, el reconocimiento, la capacitación constante, los planes de carrera, los programas de incentivos, un buen trato, equidad y justicia, los trabajadores lograrían satisfacer en su totalidad sus diferentes necesidades, y así mismo a un incremento de la productividad laboral. (Pinilla, L. 2020).

Clark Hull, psicólogo norteamericano, fue el primero en establecer una descripción predictiva de lo que motiva a la gente. A continuación, se identificarán las principales estrategias de motivación empresarial del talento humano:

Estrategias empresariales de motivación del talento humano en las organizaciones

Diferentes autores han generado estudios acerca de las estrategias de motivación laboral del talento humano en las organizaciones, tal es el caso de Peña, C. (2015) quien determina

algunos factores internos a nivel empresarial de motivación como: recompensación monetaria, reconocimiento y elogio, tiempos de descanso, trato amable y predilección de tareas, fomento del desarrollo profesional, autonomía, formación e incentivos laborales. Las anteriores estrategias pueden identificarse como motivadoras para el talento humano ya que sirven a la parte gerencial para incentivar la satisfacción laboral y el mejoramiento continuo de los procesos. Se debe reconocer al colaborador como un ser humano que transmite, siente y genera emociones, sensaciones e impulsos, es por ello que Parada, J.A. (2017), describe 5 estrategias gerenciales para la motivación y estímulo de los colaboradores: establecer fundamentos para el reconocimiento del desempeño laboral, Kit de incentivos no económicos, saber escuchar, reconocer para motivar, valoración y evaluación del desempeño laboral.

Aplicando estas estrategias, las organizaciones pueden mejorar su clima organizacional y entorno laboral. Kuranchie, E. B., & Amponsah, K. (2016), propone otra serie de componentes que actúan en el desempeño laboral como oportunidades de capacitación y desarrollo, las circunstancias de trabajo, la relación entre los trabajadores y empleadores, la seguridad laboral y la compañía sobre todos los lineamientos y procedimientos para recompensar a los empleados.

Sin embargo, es importante hablar acerca de la motivación intrínseca aportada por Lizana Cruz, D. M., & Samamé Díaz, R. D. (2021) en su investigación en la que reconoce la motivación como un deseo interno del ser humano, es decir, una motivación interna que se produce no por las circunstancias, sino por el mismo deseo dentro de la persona y a nivel gerencial se deben trabajar o reconocer este tipo de motivaciones para asegurar que las

estrategias implementadas puedan generar un efecto en la productividad y satisfacción laboral. Estas motivaciones internas de cada ser humano pueden ser potencializadas a través de la enseñanza y aprendizaje en las organizaciones. Carvajal, E. A. *et al.* (2022), señalan cinco pasos para liderar una empresa donde el aprendizaje logre proporcionar innovación y acrecentar la productividad, entre ellas generar a nivel gerencial una cultura de aprendizaje donde el colaborador pueda adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos a su trabajo de forma que pueda generar resultados óptimos en sus labores asignadas. Otra estrategia de motivación importante son las actividades de recreación, salud y cultura, así lo plantea Aponte, E. J. *et al.* (2020) en Colombia, donde concluyen en su investigación la importancia del esparcimiento y actividades diferentes a las designadas en la organización para mejorar el bienestar de los empleados.

Las estrategias de motivación planteadas anteriormente como: Incentivos económicos y no económicos, reconocimiento y elogio, tiempo libre y recreación, permiten a los gerentes visualizar al colaborador como un ser humano quien requiere tener motivación para ejecutar las actividades planteadas en la organización, esto les permitirá a las empresas generar mayor productividad, bienestar laboral y aumentar la participación en el mercado.

Descripción de las estrategias de motivación que generan un efecto en los resultados de productividad laboral

Luego de identificar las estrategias empresariales de motivación del talento humano en las organizaciones se procede a describir las mismas permitiendo entender el cómo estas generan efectos en las organizaciones.

Si la motivación del personal se mantiene y cada vez implementa acciones de mejora en cuanto a la satisfacción de necesidades de sus empleados, la productividad dentro de las organizaciones se evidenciará; parafraseando a lo manifestado por la OIT (2016) en el artículo *El recurso humano y la productividad*, la primera necesidad es obtener un salario digno con el cual poder solventar las necesidades básicas en sus núcleos familiares, sin embargo, se encuentran empresas que implementan estrategias donde el pagar ms a sus empleados, con el propósito de que estos aumenten su productividad, es decir “*te pago más para que produzcas más*”; en cambio, muchos estudios han comprobado que el aumento de los salarios no necesariamente eleva la productividad, debido a que se encuentran insatisfechas otras necesidades que influyen directamente en la productividad.

Por otro lado, se encuentra otra de las estrategias más importantes en las organizaciones como lo es el reconocimiento y elogio que se resaltan a los empleados de las empresas. Parafraseando a Sordo, A. (2021) el reconocimiento y elogio genera un valor fundamental en el desempeño de los funcionarios tanto en la parte personal como en la profesional, sin embargo, se hace necesario ser explícitos a la hora de reconocer y elogiar, ya que esto ayudará a los empleados a identificar y seguir desarrollando su adecuado desempeño laboral.

Con referencia a la estrategia de la implementación del tiempo libre en las organizaciones, Moreno citado por Sánchez, L. *et al.*, (2015) considera que este hace parte fundamental en el progreso de las labores de los empleados, ya que la buena utilización de este garantizará el disfrute y descanso del personal lo cual es de gran importancia para la salud de los empleados, viéndose como resultado un mejor desempeño por parte de los funcionarios y así mismo el aumento de productividad empresarial.

Otras de las estrategias empresariales de motivación del talento humano en las organizaciones son la formación, promoción y desarrollo profesional, las cuales van de la mano a la hora de promover el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, como la manifestaron y parafraseando a Gómez, E. *et al.* (2019), manifiesta que mediante la articulación del talento humano con otras organizaciones y universidades se pueden generar y desarrollar capacitaciones orientadas al liderazgo, planeación, comunicación efectiva, entre otros, que permitan mejorar el conocimiento y evolución de sus colaboradores, puesto que las organizaciones pretenden seguir fortaleciendo el talento humano y que este crezca en conocimientos y experiencia, dicho resultado se verá reflejado en el desarrollo de sus actividades. Todo lo anterior, con el propósito de lograr una formación efectiva y visionaria para sus empleados, propiciando en ellos nuevos conocimientos y aprendizajes que influyan en su crecimiento laboral y de esa manera aporten a la productividad empresarial.

Respecto a los incentivos labores, para García, P. (2021), estos anteriormente se consideraban solo económicos. Actualmente, es aquella remuneración que obtienen los trabajadores mediante el logro de objetivos propuestos por las organizaciones con el propósito de aumentar la productividad de sus empleados, estos incentivos pueden ser económicos, materiales, entre otros. De esta manera se hacen explícitos aquellos incentivos económicos como: aumento de salario, bonos, incentivos de productividad, incentivos de trabajo en equipo; también se encuentran aquellos incentivos no económicos que pueden impactar en el desarrollo de los empleados como lo son: flexibilidad horaria, teletrabajo, servicios de ocio, formaciones para el empleado, entre otras. Sin embargo, se hace necesario que los empleadores y las organizaciones se tomen el trabajo de conocer las necesidades de sus trabajadores, esto con el propósito de implementar adecuados planes de incentivos que

motiven a los funcionarios y así mismo efectuar la satisfacción del personal y una mejor productividad empresarial.

Finalmente, en referencia a la motivación y las estrategias se puede decir que ambas, son técnicas que se relacionan entre sí, dando un gran resultado para las empresas, por ello se concluye que la motivación de los funcionarios se considera de vital importancia para el crecimiento, desarrollo y productividad de los mismos tanto a nivel individual como a nivel grupal. Todo lo anterior, con propósito de orientar al logro de mejores metas y resultados empresariales.

Resultados y discusión

Nuestro estudio mostró las diferentes estrategias de motivación laboral, como también cuáles tienen un efecto positivo en la productividad organizacional, tales como: recompensación monetaria, reconocimiento y elogio, tiempo libre, promoción y desarrollo profesional, autonomía, formación e incentivos laborales, sin embargo, en el momento de la investigación se encontraron unas interesantes teorías asociadas al problema central de investigación.

Si bien las estrategias de motivación son importantes, Lizana Cruz, D. M., & Samamé Díaz, R. D. (2021) propone un factor importante a tener en cuenta y es la motivación intrínseca; identificar este tipo de motivación en el talento humano, le permite visualizar a los gerentes una mejor forma de crear estrategias que sean dirigidas a la situación de cada individuo, siendo coherentes y efectivas al momento de generar aumento en la productividad laboral. Se debe tener en cuenta que cada individuo es diferente y conocer su motivación interna permitirá lograr grandes resultados en la ejecución de estrategias de motivación para aumento de la productividad laboral.

Se observó también que la mayoría de las organizaciones buscan conocer la importancia del talento humano, definiendo, actitudes, motivaciones y comportamientos, que, junto con la personalidad del colaborador, expresará sus reacciones de acuerdo a las influencias de su entorno y a las necesidades empresariales. Es importante el aporte que realiza M Gregor (2018), donde plantea que la motivación se relaciona con miras a la satisfacción de las necesidades humanas, es decir, la manera como el trabajador vea su lugar de trabajo influirá en sus resultados, causando cambios positivos o negativos en las reacciones ante diferentes ocasiones, por ello, es importante que los gerentes consideren que el entorno influye de manera diferente en las diferentes personas y de ello dependerá su rendimiento, ésta percepción es un factor muy importante ya que influiría en el comportamiento del individuo dentro la organización y el logro de sus objetivos.

Otro hallazgo importante en la investigación fue identificar que no necesariamente el aumento de remuneración salarial genera por sí solo aumento en la productividad laboral,

este fue un aporte importante de OIT (2016) en el artículo *El recurso humano y la productividad*, donde cataloga la remuneración salarial o monetaria como una primera necesidad para proveer para sí mismos y sus familias, sin embargo, el ser humano requiere de otro tipo de incentivos no monetarios, donde se puedan satisfacer otras necesidades del ser humano que hagan sentir realmente motivado al trabajador y así aumentar la productividad laboral en las organizaciones. Los empresarios en su mayoría pretenden mejorar la productividad incrementando los salarios de los trabajadores, pero ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de las remuneraciones no necesariamente eleva la productividad, debido a que se encuentran insatisfechas otras necesidades que influyen directamente en la productividad.

Desde luego, es importante mencionar que implementar estrategias de motivación en una empresa, demanda voluntad, esfuerzo, constancia y recursos. Por ello, Willian James (2015), argumentó que el actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones óptimas de trabajo es un desafío, pero esto le permitirá a los líderes alcanzar los resultados, y ganar el compromiso de los colaboradores brindándoles el soporte adecuado. Todo lo anterior tiene un impacto positivo en los ingresos y en la reducción de costos en la compañía.

Finalmente, cabe resaltar que la motivación laboral, es un factor determinante en la productividad y resultados de los empleados. Es decir, en la medida en que las organizaciones priorizan la calidad de vida y beneficios para con sus empleados, estos tienden a retribuir este bienestar con una mejor productividad, favoreciendo que quieran lograr los objetivos propuestos inicialmente por parte de los líderes.

Conclusiones

A partir de los resultados del presente artículo de revisión bibliográfica, se concluye que las áreas de talento humano, los líderes y gerentes de las organizaciones, deben trabajar de la mano con distintas estrategias de motivación laboral que influyan en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores, como lo son: incentivos laborales, bonificación por logro de resultados, tiempo disponible para compartir más en familia, buen trato y direccionamiento de tareas, autonomía, y capacitación; factores motivacionales que permitirán generar ambientes encaminados al desarrollo de las organizaciones, manteniendo o aumentando la productividad laboral.

Se logró evidenciar que, para diseñar estrategias de motivación, se debe tener en cuenta las aspiraciones de las funciones del rol a desempeñar del empleado, su comportamiento, actitudes, sueños, y sobre todo la disponibilidad como parte fundamental para el desempeño y el rendimiento laboral.

Esta investigación permite reconocer que la estrategia de remuneración monetaria por sí sola no produce un efecto en la productividad laboral a largo plazo, ya que esta solamente satisface las necesidades básicas para proveer al ser humano y éste comprende otro tipo de necesidades y expectativas laborales las cuáles deben ser conocidas por la parte gerencial y las áreas de talento humano, e implementar otro tipo de estrategias como tiempos libres, reconocimiento elogio, formación profesional, entre otras que satisfagan las otras necesidades del trabajador previamente conocidas.

BIBLIOGRAFÍA

Aponte, E. J., Estupiñán, J. H., & Medina, L. D. (2020). *Estrategias para mejorar el bienestar laboral de los empleados de la empresa Scaret Colombia*. [Archivo PDF]. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2063/Investigación.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Banerjee, A. (2015, julio). *Integrating human motivation in service productivity*. *Procedia Manufacturing*, Volumen (3), pp. 3591-3598.

Bussin, M. (2014). *Remuneration and talent management*. Johannesburg, South Africa, Ed. Knowres Publishing.

Carvajal, E. A., Reyes, A. L., & Zambrano, L. A. (2022). *Estrategias de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la Microempresa Hermanos “S” del cantón Pedro Carbo*. *Dominio de las Ciencias*, volumen (8), número (1), pp. 92-110.

Cequea, M., Monroy, C. R. & Bottini, M. N. (2010, octubre). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. 4th international conference on industrial engineering and industrial management. pp. 2042-2052.

Covey, S. R. (2015). *Primero Lo Primero: Edición de Imágenes*. Mango Media Inc. <https://ymcconsulting.com.ve/wp/wp-content/uploads/2021/08/Primero-Lo-Primero-1.pdf>

Chaparro, L. (2006). *Work motivation and organizational climate in telecommunications companies from an organizational behaviour view point*. *Revista Innovar*, volumen (16), número (28), pp. 7-38.

Chapman, G., & White, P. (2019). *The 5 languages of appreciation in the workplace: Empowering organizations by encouraging people*. Chicago, EEUU, Northfield Publishers.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. The McGraw Hill.

**Crane, B & Hartwell, C. (2019, Febrero). *Journal of World Business*. [Archivo PDF]
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951618301548>**

Díaz, H. L., Palomo, C., & Hernández, F.X. (2013, Julio). *Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Observatorio de la economía latinoamericana, volumen (185).

**Inuaesiet, V., Okon, E., Akpan, J. (2021). *Effect of Covid-19 on Human Resource Development and Management for Socioeconomic Sustainability of Organizations*. International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR).
<http://journals.rcmss.com/index.php/ijpamr/article/view/20/8>**

García, M., & Forero, C. (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales*. *Psicogente*, volumen (17), número (31), pp. 120-142.

García, P. (2021, febrero 19). *La importancia de los incentivos para la productividad de los empleados*. <https://quakki.com/incentivos-y-la-productividad-de-los-empleados/>.

Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>

Gómez, E, Borda, A, Giraldo, L, Cortés, S & Forigua, S. (2019, diciembre). *Influencia de la felicidad en la productividad de los trabajadores en las organizaciones de Colombia*. [Trabajo de Investigación]. Universidad EAN, Bogotá.

Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., & Mat, R. C. (2017, Octubre). *A review of the motivation theories in learning*. *AIP Conference Proceedings*, volumen (1891), número (1).

Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2010, Enero). *Organizational behavior*. Ed. Cengage learning.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Ediciones Granica SA.

Hinojo, F. J., Aznar, I., & Romero, J. M. (2020). *Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales*. Innovar, volumen (30), Número (76), pp. 51-62.

John, A. G., Francis, A. I., & Innocent, C. I. (2012). *Improving sales performance through sales force motivation strategies: A study of pharmaceutical firms in Nigeria*. Int. J. Buss. Mgt. Eco. Res, volumen (3), número (5), pp. 620-626.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices* (Vol. 1221). New York, NY: McGraw-Hill

Irwin. <https://www.cramiingegneria.com/it/sites/default/files/webform/pdf-organizational-behavior--key-concepts-skills--best-practices-angelo-kinicki-mel-fugate-pdf-download-free-book-51b956b.pdf>

Kuranchie, E. B., & Amponsah, K. (2016). *Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana*. Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), volumen (9), número(2), pp. 255-309.

Lizana Cruz, D. M., & Samamé Díaz, R. D. (2021). *Diseño de estrategias de motivación laboral para mejorar la productividad de los colaboradores de la empresa Caja Sullana SA, en el distrito de Olmos, 2019*. [Tesis de Pregrado]. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Luna, R. (2017, noviembre). *Gestión del talento, de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento*. Ediciones Pirámide.

Manjarrez, N. Boza, J. Mendoza, E. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador*. *Universidad y Sociedad*, volumen (11), número(5), pp. 359-365.

Manzoor, Q. A. (2012). *Impact of employees motivation on organizational effectiveness*. *Business management and strategy*, volumen (3), número(1), pp. 1-12.

Martínez, A & Mateus, M. (2020, Julio). *Importancia del Talento Humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral*. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, volumen (7), número (14), pp. 117-126.

Masacon, R. H., López, A. C., & Lára, A. J. (2017). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. Dominio de las Ciencias, volumen (3), número(2), pp. 311-333.

Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). *The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>

Miranda, D. (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*. Revista Investigación y Negocios, volumen (9), número (13), pp. 20-27.

Mohammad, R.A. et al. (2021, junio). *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*. Heliyon, volumen (7), número (6).

Montoya, C & Boyero, M. (2016, julio-diciembre). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional*. Visión de Futuro, volumen (20), número (2), pp. 10-11.

Murillo, A. C., & Arteaga, O. D. (2019). *El papel de la alta gerencia en la motivación del talento humano en las organizaciones: una revisión teórica*. [Monografía]. Universidad Santiago de Cali, Santiago de Cali.

Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Pensamiento & gestión, volumen (38), pp. 119-146.

Naser, A. C., Olarte, P., & Parodi, P. A. (2013). *Motivación Laboral*. [Tesis Doctoral]. Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Tucumán, Argentina.

Neves, J. (2011). *Training intervention to promote motivation and well-being*. **Análisis y Modificación de Conducta**, volumen 37, número 155-156, pp. 31-41.

Nolen, S. B. (2020, Abril). *A situative turn in the conversation on motivation theories*. **Contemporary Educational Psychology**, volumen (61).

OIT (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. https://www.ilo.org/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Orellana, L. (2019, Febrero). *Cómo funciona el Modelo Great Place ToWork*. <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work-CUEN1255241>.

Ozkeser, B. (2019, septiembre). *Impact of training on employee motivation in*.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877050919312876?token=3B4148F399B1CCE5E4D6782A8C6DD2FB78B86104405407B54D84C08890C295E19601C852B79DB9BDA04EE6E83DD9EDD4&originRegion=us-east-1&originCreation=20220425002024>.

Pacheco, G. M. (2012, diciembre). *La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones*. [Tesis de Pregrado]. Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima.

Pagan, E., Ballestrer, J., Sanchez, J. & Guijarro, M. (2022, Marzo). *What's next in talent management?* Journal of Business Research, Volume (141).

Parada, J.A. (2017, julio-diciembre). *Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente*. Mundo Fesc, volumen (7), número (14), pp. 14-56.

Peiró, R. (s.f.). *Teoría de McClelland*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>

Peña, C. (2015, junio). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. [Archivo

PDF]<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Pérez, R. (2015, mayo). *La motivación como estrategia de trabajo al interior de la Policía Nacional de Colombia*. [Trabajo de posgrado]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Pinilla, L. M. (2020, junio). *Teoría del Refuerzo: Hull*. [Archivo PDF]. <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4190>.

Revuelto, L. (2018, marzo). *Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral*. Revista Perspectiva Empresarial, volumen (5), número (2), pp. 7-26.

Reyes, L. (2021, Octubre). *Identificación de las estrategias que las empresas están desarrollando para potenciar las capacidades de sus colaboradores*. [Tesis de Grado]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. <file:///C:/Users/57320/Downloads/181-Artículo%20Original-3828-2591-10-20210621.pdf>

Rivera, D. A., Hernández, J. D., Forgiony, J. O., Bonilla, N. J., & Rozo, A. C. (2018, enero). *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*. Revista Espacios, volumen (16), número (16), p. 17.

Robbins, S., & Judge, P. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.

Rodríguez, M. A. C., Bermúdez, E. I. Z., & Vásquez, H. G. E. (2016). *Gestión del Talento Humano en las PYMES*. Revista Publicando, volumen (3), número (7), pp. 438-448.

Rodríguez, M.R. & Puerta, J.G. (2016) *Redefinición de competencias vinculadas a la productivas*. Revista Internacional de Formación de Profesores, volumen (1), número (3), pp. 163-174.

Roza, B. M. & Rodríguez, M. J. (2011). *Estrategias de motivación laboral para fortalecer convivencias en los docentes*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Los Andes, Bogotá.

Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. file:///C:/Users/57320/Downloads/u716165.pdf

Sánchez, L., Jurado, L., Simões, M. (2013, junio). *Después del trabajo ¿Qué significado tiene el ocio, tiempo libre y la salud?* Paradigma, volumen (34), número (1).

Scarpetta, I. (2021, junio). *Retos del talento humano en tiempos de pandemia covid-19*. [Archivo PDF]. <https://repositorio.ucp.edu.co/10785/8365/1/DDMEGHO37.pdf>

Sordo, A. (s.f.). *Reconocimiento laboral: por qué deberías practicarlo desde hoy*. Blog Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/reconocimiento-laboral>.

Terrones, M.P. (2021, diciembre). *Motivation of Human Talent and Its Relationship with Citizen Service in a Local Government in Lima, Peru, 2017*. Revista Industrial Data, volumen (24), número (2), p. 2.

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Editorial Alienta.

Zavaleta, J. L. (2017). *Motivación y productividad laboral en los trabajadores de las dependencias policiales del distrito de Nuevo Chimbote 2017*. [Tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.