

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE LAS RECOMPENSAS TANGIBLES Y LA MOTIVACIÓN LABORAL”: una revisión de la literatura científica

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Richard Emerson Palomino Fuentes

Anais Poza Huamani

**Asesor:**

Mg. Collavino Rios, Rocio Edith

Lima - Perú

2020



## **DEDICATORIA**

A mi familia y mi querido hijo André,

A mis padres que son motivo de lucha



## **AGRADECIMIENTO**

A dios por darnos las fuerzas y salud para lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres porque sin su apoyo y motivación no hubiéramos llegado hasta aquí, y a nuestros profesores por brindarnos los conocimientos necesarios para poder culminar con éxito la carrera



## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>32</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Artículos incluidos en la revisión según las palabras clave utilizadas...	12-13
Tabla 2: División de fuentes según enfoque del autor con relación al tema.....	16
Tabla 3: Matriz de priorización según factores motivacional.....	23
Tabla 4: Matriz de priorización según la relación incentivo-motivación.....	24
Tabla 5: Matriz de priorización según factores motivacionales.....	25
Tabla 6: Matriz de priorización según relación Motivación – Productividad.....	26



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de artículos encontrados por tipo de fuente.....14

Figura 2: Porcentaje de artículos encontrados por tipo de fuente.....15

## RESUMEN

Debido a los cambios culturales de las organizaciones un indicador bastante observado es el de motivación laboral, partiendo desde este punto se podría inferir que todo lo relacionado con esta palabra nos lleva a referirnos a la motivación de los trabajadores, gestión de líderes y la visión que tienen de la empresa; asimismo la relación directa entre los incentivos y la motivación. Por ello se plantea la siguiente revisión sistemática, la cual nos lleva a situarnos en el contexto entre los años 2000 al 2019 y tiene como objetivo mostrar la relación que existe entre las recompensas tangibles y la motivación laboral

Las fuentes de información de donde se obtuvieron fueron las bases de datos de Scielo y REDALYC en las cuales se realizó la revisión sistemática de la literatura y se recopiló 26 fuentes de información de las cuales se obtuvo que los factores motivacionales son: el clima organizacional ya que los trabajadores que perciben liderazgo, motivación, satisfacción y que se sienten reconocidos en su centro laboral, crean en ellos una cultura organizacional; los incentivos tangibles e intangibles que funcionan como moderadores entre la relación que hay entre la satisfacción y la motivación. Asimismo, la motivación trae consigo dos sub factores la extrínseca e intrínseca las cuales se caracterizan por incidir de manera directa en el comportamiento de los trabajadores frente a sus labores. Por último, la productividad que es el aprovechamiento de manera óptima de los recursos por parte de los trabajadores a favor de una organización a través de los incentivos tangibles e intangibles para lograr la satisfacción laboral.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación laboral, recompensas, clima organizacional y satisfacción laboral

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral está estrechamente condicionada por la calidad en la vida de los trabajadores, esta a su vez resulta una mejora en la prestación de los servicios, ya que si encuentran un lugar donde se sientan motivados serán más productivos. Juarez-Adauta (2012).

La importancia del dinero es un factor motivacional y la relación que existe entre este y la satisfacción laboral, viene desde el deseo de satisfacer las necesidades de las personas; los líderes deberán prestar especial atención cuando empleen este tipo de estrategias de incentivos. Pascual, J. Luna, R (2014).

La historia de los incentivos fue iniciado por los chinos antiguos, economistas clásicos, interesados en la administración científica y la psicología conductista de las teorías modernas. Los incentivos debían ir de acuerdo al desempeño de los trabajadores. Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J. (2009)

La toma de decisiones y los incentivos intrínsecos, a través del estudio realizado muestra que la delegación de tareas que impliquen autonomía en toma de decisiones con mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar mejor sus habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo, hace que motive el deseo de realización de los trabajadores. Zapata, G. (2016)

En esta investigación se indica que las organizaciones utilicen recursos intangibles como el reconocimiento de sus miembros, promociones, delegación de responsabilidades con el fin de lograr adaptación al cambio y mejorar los resultados de sus trabajadores y la organización. Milian, A. Lugo, O. Cespón, R. (2008).

Existe el cansancio emocional, este a su vez produce desmotivación laboral y en una forma avanzada puede crear en el trabajador sentimientos de inadecuación y fracaso



representado por tres síntomas: Agotamiento emocional, despersonalización y sentimiento de realización personal. Se presenta en todas las carreras, pero con mayor incidencia en las que se trabaja directamente con personas. Castillo (2001).

Hernández y Díaz (2012) presentan en su artículo la relación entre los indicadores de vulnerabilidad al estrés y los factores de estrés organizacional percibidos por los trabajadores de un hospital, donde mencionan que el estrés provocado perturba el equilibrio emocional de los mismos impactando en su creatividad y dificultando el normal desarrollo de sus actividades laborales y por ende el impacto en la organización.

Los autores de la siguiente investigación lograron sistematizar y estudiar los perfiles motivacionales de estudiantes que realizan prácticas en empresas y realizaron el estudio con un CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo) lo cual les permitió identificar perfiles motivacionales por cada carrera. Marín y Velasco (2005)

Para motivar y atender la satisfacción laboral se debe de reconocer los aportes individuales que cada trabajador realiza, esto se consigue realizando una evaluación a cada uno de ellos, esto permitirá conocer su desempeño y comportamiento para realizar una retribución acorde a los resultados obtenidos mediante un incentivo monetario o no monetario según sea el caso. Medina, A. Gallegos, C. Lara, P. (2009)

La investigación de Maric y Quitón (2009) lograron evaluar los factores motivacionales de postulantes a puestos gerenciales y demostraron que los factores culturales influyen de manera directa en los gerentes de las empresas, estos a su vez transmiten estos factores motivacionales al grupo humano que dirigen para lograr los objetivos trazados.

La investigación de los indicadores que influyen de manera positiva y negativa en los trabajadores y pacientes de un hospital, determinan que la motivación laboral tiene mayor

relación con la calidad, el liderazgo y la satisfacción laboral. Hernández, Quintana, Mederon, Guedes y García (2009).

Madero y Hernández (2014) en su investigación identifican la relación entre los factores laborales y motivacionales con la creatividad y la desidia para conocer de qué manera impactan en la conclusión de proyectos y la aplicación de buenas ideas en los lugares de trabajo.

En la investigación de Medina P. (2009) se lograron identificar las estrategias que deben utilizar las empresas para eliminar o disminuir el estrés en trabajadores, ya que mencionan que deberán tener una estrategia a nivel global y una estrategia proactiva de la empresa.

La relación que existe entre el liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional conlleva a conceptualizar dos polos: el estrecho o lejano; es decir cuando el líder sea considerado, preocupado por sus trabajadores la motivación y satisfacción aumentan significativamente; cuando el líder sea considerado y remoto, se espera una pequeña disminución en los niveles de motivación y satisfacción; cuando el líder sea poco considerado, irrespetuoso, poco colaborador y estrecho, se espera que los niveles de motivación y satisfacción disminuyan y cuando el líder sea desconsiderado y remoto, se espera una pequeña disminución de las variables antes mencionadas. Cuadra, A., Veloso, C. (2010).

El poder, reconocimiento y la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación, y esto se demuestra en la investigación de García, M., Forero, C. (2014). Donde se emplearon tres instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT), el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral.

En la investigación de Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M y Sánchez, F. (2014) demuestran la relevancia de la satisfacción en el trabajo y su efecto positivo en la productividad de los trabajadores, demostrando que los factores propios del trabajo son determinantes para la satisfacción laboral.

El clima organizacional es un vínculo para el buen desempeño laboral, ya que puede ser un factor que influya en el comportamiento de los trabajadores, en sus valores y actitudes.

Hernández, B. Ruiz, A. Ramírez, V. Sandoval, S. Méndez, L (2018).

Cardona, D., Zambrano, R. (2014) Presenta en su investigación diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional de los últimos 15 años, encontrando un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos como: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Malluk, Ana. (2018) Establece en su investigación cómo la felicidad organizacional influye en la productividad de los trabajadores ya que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y felicidad organizacional.

Hoy en día la flexibilidad de horarios y el teletrabajo son una estrategia indispensable de la nueva cultura laboral en las empresas, donde las actividades laborales se encuentran inmersas en un entorno digital. Para ello Mora, D. (2017) presenta una propuesta tecnológica completa a través de estos elementos en su investigación.

Una motivación intrínseca va a depender siempre de tres necesidades básicas que tiene todo ser humano: autonomía, competencia y vínculo según Muñoz; A, Ramírez; M. (2014).

En la investigación de Vargas, J. (2012) se menciona la teoría de la autodeterminación y la controversia generada por la motivación extrínseca e intrínseca, realizando un análisis del sistema de incentivos que contribuirán a la productividad de los empleados en la medida que se encuentren alineados con la cultura laboral.

Corvera Avalos, Katherine Stphanie (Universidad Privada del Norte, 2018-09-26)

“...Uno de estos factores es la motivación; si un colaborador no se encuentra motivado, esto afectara sus acciones y funciones dentro de la organización, haciendo que su desempeño sea bajo; por el contrario, si está motivado, se identificara con la organización y realizara de una manera eficiente su trabajo forjando un desempeño alto...”

Según lo citado nos indica que la motivación es un factor dependiente como se mencionó anteriormente, un colaborador que está motivado se sentirá más comprometido con la empresa y mejor será su rendimiento, por el contrario, si se siente desmotivado simplemente su desempeño será bajo y no realizará sus funciones con el compromiso que se requiere. Se puede inferir que partiendo de la motivación aplicada a los colaboradores estos realizarán sus funciones motivados por las recompensas que creen merecer, para esto se puede decir que existen dos tipos de motivaciones:

- Extrínsecas: se encuentran en poder de la empresa y se identifican como salario, bonos, obsequios, incentivos, etc.
- Intrínsecas: se encuentran en manos del propio trabajador e influye mucho su propio deseo de autorrealización, la satisfacción propia de hacer las cosas bien.

Cuando se habla de motivación extrínseca (Reeve, 1994) trae consigo que nace de fuentes ambientales externas, la conducta se ve influenciada directamente por factores externos y no internos, esto quiere decir que está condicionada a las expectativas de algo recíproco, estrechamente relacionada con los estímulos externos socialmente programadas para lograr la satisfacción de la persona. Dentro del estudio de este tipo de motivación se disgrega dos variables importantes: la recompensa y el castigo. Estos significados suceden como resultado de una conducta determinada que influye en su repetición futura y la condiciona a su ocurrencia.

Manrique Benavides, Edward Franklin; Montenegro Cueva, Víctor Alfredo (2015-12-11) "...el grado de desmotivación por el contrario afectará directamente la productividad de los trabajadores, en consecuencia, una baja o nula eficiencia en la organización reflejada en una disminución en las colocaciones (créditos) como métrica de la productividad de un trabajador."

Se puede interpretar que la desmotivación afecta directamente a la función de los colaboradores por que puede traer como consecuencia bajo rendimiento y hasta una falta de compromiso con la empresa.

La presente revisión sistemática de la literatura científica tiene como objetivo determinar la relación entre las recompensas tangibles y la motivación laboral.

## CAPÍTULO II METODOLOGIA

En la siguiente revisión sistemática de la literatura científica se trae a contexto lo mencionado por Oscar A. Beltran G. (2005), Antman (1992) y Oxman (1993) que describen la revisión sistemática como objeto principal al reunir toda la información valiosa seleccionada previamente tomando en cuenta criterios de la interrogante que se desea responder. Utilizando este método de investigación y recopilación de información se buscará responder la siguiente pregunta: *¿existen factores que relacionan las recompensas tangibles y la motivación laboral?*

Se realizó la búsqueda de información en múltiples artículos y publicaciones de las cuales se decidió por las bases de datos de SCIELO y REDALYC ya que estos buscadores mostraron resultados que contrastaban con la información solicitada. En la búsqueda de la información de aplicaron filtros como palabras clave tales como: motivación, motivación laboral, incentivos tangibles, clima organizacional.

De la plataforma Scielo se obtuvieron 40 fuentes de las cuales se escogieron 21 ya que tenían mayor relación con el tema de la investigación; de la plataforma Redalyc se encontraron 24 fuentes de las cuales se escogieron 5 por su calidad de información, para ambos casos se filtraron revistas, artículos, publicaciones académicas del periodo comprendido entre el 2000 al 2019 en idioma español aplicando los criterios de inclusión y exclusión con el fin de obtener las fuentes más relacionadas al tema de investigación.

De las 64 fuentes encontradas y aplicando el criterio de exclusión no se consideraron las fuentes que mencionan la motivación en los pacientes de hospitales y en los estudiantes de centros de estudios ya que estas fuentes no están relacionados al tema de estudio.

En cuanto al criterio de inclusión se consideraron las 26 fuentes que estaban relacionadas a la motivación de los trabajadores de empresas, las recompensas tangibles que

perciben por su desempeño, al clima organizacional donde se desarrollan y la motivación laboral que existe y la importancia de la misma. Se consideró las fuentes de información desde el año 2000 en adelante y fuentes en español de Latinoamérica y Europa que ayudaron con la búsqueda más precisa de la información. Asimismo, para la inclusión y exclusión de las fuentes de información se consideraron varios puntos como: autores, año de publicación, país de referencia, diseño metodológico y breve resumen del artículo.

Tabla 1: Artículos incluidos en la revisión según las palabras clave utilizadas.

Autor	Año	País	Diseño Metodológico	Breve Resumen
Juarez-Adauta, S.	2012	México	Descriptivo y analítico	Se basa en encontrar la correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de salud.
Pascual, J. Luna, R.	2014	República Dominicana	Cuantitativo	Se centra en identificar la importancia del dinero como factor motivacional de los trabajadores
Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J.	2009	Colombia	Descriptivo	Menciona que los actores que intervienen empleador-empleado en la configuración del incentivo son motivados por la intensidad del incentivo, la intensidad de los controles y las características del contrato.
Zapata, G.	2016	Perú	Cuantitativa	Muestra la relación negativa entre la centralización de la toma de decisiones y los incentivos intrínsecos.

Autor	Año	País	Diseño Metodológico	Breve Resumen
Milian, A. Lugo, O. Cespón, R.	2008	Cuba	Descriptivo	Muestra la forma en que las organizaciones logran aprovechar al máximo sus recursos intangibles, el reconocimiento de sus miembros, a fin de lograr adaptación al cambio y mejorar sus resultados productivos.
Castillo, S.	2001	Costa Rica	Descriptivo	Describe el síndrome del agotamiento profesional o cansancio emocional que en una etapa avanzada puede evidenciar sentimientos de inadecuación y fracaso.
Marín, A. Velasco, M.	2005	Colombia	Analítico	El artículo presenta a manera de ejemplo la experiencia de la Universidad en relación con el proyecto educativo institucional como generador de condiciones motivacionales.
Medina, A. Gallegos, C. Lara, P.	2008	Brasil	Analítico	El artículo habla que la gestión del valor económico implica que los directivos de la empresa deben preocuparse de forma eficaz en cómo alcanzar la eficiencia en la generación del valor y en cómo lograr un personal motivado.
Maric, M., Quitón, M.	2009	Bolivia	Cuantitativa	El artículo menciona la evaluación de los factores motivacionales de los gerentes de las empresas y la afiliación que tienen con la empresa que dirigen y el motivo que los mueve.
Hernandez, V. Quintana, L. Mederos, R. Guedes, R. García, B.	2009	Cuba	Cuantitativa	Se determinó que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo.
Medina, P.	2009	Colombia	Analítico	Este artículo nos menciona la estrategia que debe usar una empresa para eliminar el estrés de sus trabajadores, así como los beneficios que traerá para el trabajador y la organización.
Cuadra, A. Veloso, C.	2010	Chile	Cuantitativa	El artículo nos muestra el impacto del <i>Grado de Supervisión</i> en la relación que existe entre el liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional.
Malluk, Ana.	2018	Colombia	Cualitativo y cuantitativo	El artículo aborda el tema de la felicidad organizacional y de qué manera influye en la productividad de los empleados de un centro educativo.
Hernández, B. Ruiz, A. Ramírez, V. Sandoval, S. Méndez, L.	2018	México	Explicativa	El artículo nos da a entender que la motivación es un área de oportunidad para lograr un desarrollo organizacional, ya que forma parte fundamental de toda organización educativa.
Mora, D.	2017	México	Cualitativa	El objetivo de este artículo es considerar la flexibilidad de horarios y el teletrabajo como una estrategia indispensable de la nueva cultura laboral donde las actividades laborales se encuentran inmersas en un entorno digital.
Madero, S., Hernández, O.	2014	México	Cualitativa y cuantitativa	Esta investigación consiste en identificar la relación entre los factores laborales y motivacionales con la creatividad y la desidia para conocer de qué manera impactan en la conclusión de proyectos y la aplicación de buenas ideas en los lugares de trabajo.
Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., Sánchez, F.	2014	España	Cualitativa	Este artículo demuestra la relevancia de la satisfacción en el trabajo y su efecto positivo sobre la productividad de los trabajadores.
Muñoz, A., Ramírez, M.	2014	Colombia	Descriptiva	El artículo define la motivación a partir del grado de voluntad o autonomía en los comportamientos de las personas y mencionan tres necesidades psicológicas básicas en los seres humanos: autonomía, competencia y vínculo.
Cardona, D., Zambrano, R.	2014	Colombia	Cuantitativo	Este artículo presenta una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación que se deben de tomar en cuenta para el manejo del clima organizacional como: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.
García, M., Forero, C.	2014	Colombia	Explicativa	El artículo determina las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas, evidenciando que los más relevantes son: el poder y el reconocimiento adicionalmente.
Vargas, J.	2012	México	Cualitativa y cuantitativa	Este artículo se basa en la Teoría de la Autodeterminación en relación con el ámbito laboral donde los sistemas de incentivos, la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento contribuyen más a la productividad en la medida que sean congruentes con una cultura laboral y que favorezcan la satisfacción de tres necesidades en el trabajo: la autonomía, la competencia y la socialización o relación.
Hernández, A., Díaz, A.	2012	Cuba	Descriptivo	El presente artículo demuestra la relación entre la presencia de indicadores de vulnerabilidad al estrés y los factores de estrés organizacional percibidos por los trabajadores de un hospital.
Estrada M., John H.	2010	Colombia	Cualitativa y cuantitativa	El presente artículo explica la relación entre los cambios del mundo laboral y una nueva formación educativa que se relaciona directamente entre los cambios tecnológicos, la crisis estructural del capitalismo y la organización del trabajo.
Omar, A.	2011	Argentina	Empírico	La presente investigación analiza las relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador.
Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft, P.	2010	Cuba	Cualitativa y cuantitativa	El presente artículo presenta las técnicas de exploración a través de cuatro dimensiones; liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, su importancia para el buen trabajo de directivos y trabajadores, así como la necesidad de aplicar este tipo de estudio en el servicio de salud.
Pérez-Bustamante, G., Sáenz, F.	2010	Colombia	Cualitativa	Valida tres premisas de la generación de conocimiento, para que una empresa pueda superar los momentos críticos.



Fuente: Elaboración Propia

De las veintiséis fuentes de información el 81% pertenece a la base de datos de SCIELO mientras que el 19% pertenece a la base de REDALYC.

Figura 1: Porcentaje de artículos encontrados por tipo de fuente



Fuente: Elaboración Propia

Se analizó la procedencia de las fuentes y se identificó el porcentaje de procedencia de cada una y de las 26 fuentes seleccionadas 9 de ellas son de Colombia, seguido por México y Cuba son los países de donde se ha recopilado la mayor parte de la información. Asimismo, se consideró las fuentes de países de habla hispana ya que al tratarse de un tema bastante amplio como los factores de la motivación lo que se buscaba era tener información de fuentes con información verídica y que contribuyeran a la investigación sistemática exitosa. Por otro lado, la información recogida en su mayoría se obtuvo resultados de países de América Latina y una fuente de Europa representada por España. Según la información de los autores de las fuentes se segmenta en el clima organizacional, relación incentivo – motivacional, factores motivacionales en los trabajadores y relación de la motivación y la productividad.

Figura 2: Porcentaje de artículos encontrados por tipo de fuente



Fuente: Elaboración Propia

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Al aplicar los criterios de inclusión y exclusión antes mencionados en la metodología, se pudo identificar las fuentes más relevantes según los tres enfoques escogidos por los investigadores.

División de fuentes según enfoques de los autores en relación al tema de investigación.

Tabla 2: División de fuentes según enfoque del autor con relación al tema

Clima organizacional	Relación incentivo - motivación	Factores motivacionales	Motivación - productividad
Juarez-Adauta, S.	Pascual, J. Luna, R.	Castillo, S.	Milian, A. Lugo, O. Cespón, R.
Cuadra, A. Veloso, C.	Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J.	Marin, A. Velasco, M.	Malluk, Ana.
Hernández, B. Ruiz, A. Ramírez, V. Sandoval, S. Méndez, L.	Zapata, G.	Maric, M., Quitón, M.	Madero, S., Hernández, O.
Mora, D.	Medina, A. Gallegos, C. Lara, P.	Hernandez, V. Quintana, L. Mederos, R. Guedes, R. Garcia, B.	Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., Sánchez, F
Cardona, D., Zambrano, R.		Medina, P.	
Estrada M., John H.	García, M., Forero, C.	Muñoz, A., Ramírez, M.	
		Vargas, J.	
		Hernández, A., Díaz, A.	
		Omar, A.	
		Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft, P.	
		Pérez-Bustamante, G., Sáenz, F.	

Fuente: Elaboración Propia

#### *Clima Organizacional*

Se encontraron 6 artículos que mencionan la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores.

Juarez-Adauta, S. en su investigación muestra que existe una correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Donde da a entender que el clima organizacional va a condicionar una mayor calidad en la vida de los trabajadores de una empresa y por ende una mejora en la prestación de los servicios.

Cuadra, A. Veloso, C. te habla del Grado de Supervisión como una variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional donde se conceptualizaron dos polos el estrecho o lejano; es decir cuando el líder sea considerado, preocupado por sus trabajadores la motivación y satisfacción aumentan significativamente; cuando el líder sea considerado y remoto, se espera una pequeña disminución en los niveles de motivación y satisfacción; cuando el líder sea poco considerado, irrespetuoso, poco colaborador y estrecho, se espera que los niveles de motivación y satisfacción disminuyan y cuando el líder sea desconsiderado y remoto, se espera una pequeña disminución de las variables antes mencionadas.

En el estudio de Hernández, B. Ruiz, A. Ramírez, V. Sandoval, S. Méndez, L. mencionan que el clima organizacional es un vínculo para el buen desempeño laboral, pues puede ser un factor que influya en el comportamiento de los trabajadores, en sus valores y actitudes y donde la motivación es un área de oportunidad para lograr un desarrollo organizacional, ya que forma parte fundamental de toda organización

Mora, D. Nos habla de la flexibilidad de horarios y el teletrabajo como una estrategia indispensable de la nueva cultura laboral en las empresas, donde las actividades laborales se encuentran inmersas en un entorno digital. Para ello presenta una propuesta tecnológica completa a través de estos elementos.

Cardona, D., Zambrano, R. Presenta una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional de los últimos 15 años, al realizar un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas encontró que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos como: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Estrada M., John H Nos menciona la relación directa que existen entre los cambios tecnológicos, la crisis estructural del capitalismo y la organización del trabajo; donde se sustituye el término de calificación por el de formación por competencias.

### ***Relación Incentivo-Motivación***

Se encontraron 5 artículos que mencionan la relación que existe entre los incentivos y la motivación dentro de una organización, así como también la importancia del dinero como incentivo.

Empezando con Pascual, J. Luna, R. donde identifican la importancia del dinero como factor motivacional en los trabajadores, y la relación que existe en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; indicando también el cuidado que deberían de tener los directivos cuando empleen estrategias vinculadas con dinero.

Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J. Nos hablan acerca de la historia de los incentivos, iniciado por los chinos antiguos, los economistas clásicos, la administración científica, la psicología conductista y las teorías modernas.

Zapata, G. Muestra la relación negativa entre la centralización de la toma de decisiones y los incentivos intrínsecos. En su estudio realizado determino que en empresas en las que se practica la delegación de autoridad también se pueden implementar los incentivos intrínsecos como feedback, reconocimiento, estabilidad laboral, formación y capacitación y línea de carrera todo ello con el fin de garantizar el éxito de la delegación de autoridad, en cuanto a la descentralización determina que una empresa que practique ello se verá en la necesidad de incorporar a un personal más calificado con mayor participación, autonomía, discrecionalidad e independencia para aprovechar mejor sus habilidades y capacidades en la ejecución del trabajo.

Medina, A. Gallegos, C. Lara, P. en su investigación nos hablan de que para motivar y atender la satisfacción del personal se debe de reconocer los aportes individuales que cada trabajador realiza en la empresa y esto se consigue realizando una evaluación a cada uno de ellos en su actividad laboral, ello permitirá conocer su desempeño y comportamiento para realizar una retribución acorde a los resultados obtenidos de dicha evaluación. En la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con una falta de insatisfacción estará contribuyendo con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual implica una mejora en los resultados de la empresa y un incremento en el valor económico de la compañía.

García, M., Forero, C. nos plantea las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en las empresas, y para ello emplearon tres instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT), el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) y el Cuestionario de Satisfacción Labora. Donde demostraron que el poder, reconocimiento y la cultura de cambio se relaciona de manera positiva con la motivación de logro.

### ***Factores motivacionales***

Se pudo encontrar 11 fuentes que mencionan los factores motivacionales en los trabajadores de las empresas, los autores mencionaron las diferentes causas que influyen en las personas a fin de que realice una determinada acción con un fin específico.

El trabajo de Castillo (2001) demuestra que existe el cansancio emocional que este a su vez produce desmotivación laboral y en un punto avanzado puede acrecentar en la persona sentimientos de inadecuación y fracaso representado por tres síntomas: Agotamiento emocional, despersonalización y sentimiento de realización personal. Se presenta en todas las carreras, pero con mayor incidencia en las que se trabaja directamente con personas.

Según Marín y Velasco (2005) lograron sistematizar y estudiar los perfiles motivacionales de los estudiantes que realizan prácticas en las distintas empresas, realizaron el estudio con un CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo) lo cual les permitió identificar los perfiles motivacionales por cada carrera, identificaron las características y brindaron puntos de mejora en la administración del talento humano en las empresas.

La investigación de Maric y Quitón (2009) lograron evaluar los factores motivacionales de 150 postulantes a puesto gerenciales, demostraron que los factores culturales influyen de manera directa en los gerentes de las empresas siendo un factor importante al momento de lograr alcanzar los objetivos trazados.

El trabajo de Hernández, Quintana, Mederon, Guedes y García (2009) analizaron los indicadores que influyen de manera positiva y negativa en los clientes internos y externos de un hospital y determinaron que la motivación laboral es la variable que tiene mayor correlación con la calidad, el liderazgo y la satisfacción laboral.

En la investigación de Medina (2009) lograron identificar las estrategias que debe utilizar las empresas para eliminar el estrés en sus trabajadores, mencionan que deberá tener una estrategia global, debe existir una estrategia proactiva por parte de la organización hacia los trabajadores ya que tendrán personal motivado que cumpla sus metas lo que se traduce en rentabilidad para las empresas.

En el trabajo de Muñoz y Ramírez (2014) trata el tema de la motivación intrínseca donde cuestiona las recompensas tangibles (bonos, recompensas, premios, etc.) y el castigo para motivar a los empleados, hace mención que esta práctica generalizada no hace más que dificultar que los trabajadores tengan una motivación propia. Menciona que interfiere en que el empleado cumpla con satisfacer tres necesidades que tiene todo ser humano: Autonomía, competencia y vínculo.

En la investigación de Vargas (2012) menciona la teoría de la autodeterminación y la controversia generada por la motivación extrínseca e intrínseca. Asimismo, realiza un análisis del sistema de incentivos, la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento mencionando que contribuirán a la productividad de los empleados en la medida que se encuentren alineados con la cultura laboral.

Hernández y Díaz (2012) presentan en su artículo la relación entre la presencia de indicadores de vulnerabilidad al estrés y los factores de estrés organizacional percibidos por los trabajadores de un hospital, mencionan que el estrés provocado perturba su equilibrio emocional e impacta en la creatividad, dificultando el normal desarrollo de sus actividades laborales e impactando en la organización.

Omar (2011) analizó las relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder que genera cambio o como lo menciona en su investigación “liderazgo transformador” impactando en los trabajadores a su cargo, menciona el papel fundamental del líder y las cualidades que deberá tener para que logre generar la satisfacción laboral que se busca y finalmente brinda puntos de mejora.

Rodríguez, Álvarez, Sosa, De vos, Bonet y Van der Stuyft (2010) en el artículo presentan las técnicas de exploración a través de 4 dimensiones; liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, su importancia para el buen trabajo de directivos y trabajadores, así como la necesidad de aplicar este tipo de estudio en el servicio de salud el cual influye en la satisfacción de los trabajadores. Asimismo, hace mención de que el hombre es y será el activo más valioso de una organización.

El trabajo de investigación de Pérez-Bustamante y Sáenz (2010) mencionan las premisas que deberán tener las empresas a fin de lograr superar las épocas de crisis y pieza



fundamental de hacerle frente a una crisis en la empresa son los empleados los cuales deberán estar comprometidos con los objetivos de la empresa.

### ***Motivación - Productividad***

Milian, A. Lugo, O. Cespón, R. Muestra en su investigación que las organizaciones logran aprovechar al máximo sus recursos intangibles y el reconocimiento de sus miembros, con el fin de lograr adaptación al cambio y mejorar sus resultados.

Malluk, Ana. Establece en su investigación el tema de la felicidad organizacional y de qué manera influye en la productividad de los trabajadores de una empresa. Planteando que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y felicidad organizacional.

Según Madero y Hernández (2014) su investigación consiste en identificar la relación entre los factores laborales y motivacionales con la creatividad y la desidia para conocer de qué manera impactan en la conclusión de proyectos y la aplicación de buenas ideas en los lugares de trabajo.

En la investigación de Sanchez, Sanchez, Cruz y Sanchez (2014) demuestran la relevancia de la satisfacción en el trabajo y su efecto positivo sobre la productividad de los trabajadores, los autores han logrado demostrar que los factores propios del trabajo son determinantes para la satisfacción laboral.

### ***Discusión***

En la elaboración de la investigación científica de la relación entre las recompensas tangibles y la motivación se ha logrado observar la relación directa entre los métodos usados

para incentivar el desempeño laboral favorable en los trabajadores. Según los investigadores utilizaron la matriz de Holmes o matriz de priorización que apoyó en la toma de decisiones para la selección de las fuentes más relevantes y que tuvieron mayor relación con el tema de investigación. Los investigadores de esta revisión sistemática, han considerado tres criterios importantes para realizar la clasificación, los cuales son: El nivel de importancia sobre el tema, la relación con el tema de investigación y el objetivo de las fuentes con el tema de investigación.

Se realizará la selección de los autores con mayor puntuación según los criterios propuestos, la numeración ira en la escala del 0 al 5, donde los valores que se acerquen más a la unidad representan menor afinidad con los criterios, mientras que aquellos que se alejen demuestran que tienen mayor conexión.

Tabla 3: Matriz de priorización según el clima organizacional

FUENTES	CRITERIOS			TOTAL	%
	Nivel de importancia frente al tema	Relación con el tema de investigación	Objetivo de las fuentes con el tema de investigación		
Juarez-Adauta, S.	5	5	5	15	27%
Cuadra, A. Veloso, C.	3	3	3	9	16%
Hernández, B. Ruiz, A. Ramírez, V. Sandoval, S. Méndez, L.	4	4	3	11	20%
Mora, D.	1	1	2	4	7%
Cardona, D., Zambrano, R.	4	4	4	12	21%
Estrada M., John H.	2	1	2	5	9%

Fuente: Elaboración Propia

El autor que obtuvo el mayor porcentaje fue Juarez - Adauta, con un 27%, donde menciona en su investigación la correlación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de una empresa de salud. En su investigación utilizó métodos y análisis estadísticos con el fin de dar a conocer que el clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en una organización; pues el comportamiento de los trabajadores para adaptarse al medio laboral influye en su rendimiento y su interacción con otros trabajadores de la empresa de distintas áreas. Además de ello nos muestra que esta

correlación es un factor fundamental para contribuir a la calidad de atención que los trabajadores muestran hacia los clientes, en este caso a los pacientes del centro de salud. En segundo lugar, tenemos a Cardona, D., Zambrano, R. con un 21% donde nos menciona que existen 8 dimensiones para evaluar el clima organizacional, como: La toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Tabla 4: Matriz de priorización según la relación incentivo-motivación

FUENTES	CRITERIOS			TOTAL	%
	Nivel de importancia frente al tema	Relación con el tema de investigación	Objetivo de las fuentes con el tema de investigación		
Pascual, J. Luna, R.	5	5	5	15	25%
Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J.	4	4	4	12	20%
Zapata, G.	3	3	3	9	15%
Medina, A. Gallegos, C. Lara, P.	5	5	5	15	25%
García, M., Forero, C.	4	3	3	10	16%

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la matriz de relación incentivo-motivación Pascual, J. Luna, R. con un 25% menciona que para atraer, retener y motivar a los trabajadores los líderes necesitan aplicar estrategias compensatorias, técnicas y factores motivacionales. En su investigación demostraron la importancia del dinero como moderador de la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

**Tabla 5: Matriz de priorización según factores motivacionales**

FUENTES	CRITERIOS			TOTAL	%
	Nivel de importancia frente al tema	Relación con el tema de investigación	Objetivo de las fuentes con el tema de investigación		
Castillo, S.	3	3	3	9	8%
Marín, A. Velasco, M.	2	3	2	7	7%
Maric, M., Quitón, M.	4	4	4	12	11%
Hernandez, V. Quintana, L. Mederos, R. Guedes, R. García, B.	4	4	4	12	11%
Medina, P.	3	3	3	9	8%
Muñoz, A., Ramírez, M.	5	5	5	15	14%
Vargas, J.	4	4	5	13	12%
Hernández, A., Díaz, A.	3	2	3	8	7%
Omar, A.	4	3	3	10	9%
Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft, P.	3	4	3	10	9%
Pérez-Bustamante, G., Sáenz, F.	1	0	1	2	2%

Fuente: Elaboración Propia

En la deliberación por qué autor se acerca más al objetivo planteado en esta investigación científica se destaca a Muñoz y Ramírez con un porcentaje de 14%, obtuvo el porcentaje más alto ya que consideramos que tiene una investigación certera al tema, se acerca al objetivo y tiene una relación con la investigación ya que trata el tema de la motivación intrínseca donde cuestiona las recompensas tangibles (bonos, recompensas, premios, etc.) y el castigo para motivar a los empleados pero a su vez demuestra que es necesario ya que las necesidades de cada persona son distintas. Por otro lado, tenemos a Pérez – Bustamante y Saenz que obtuvieron un 2% de relación y relevancia con el objetivo de la investigación. No obstante, cabe resaltar que tienen una posición bastante a favor de los trabajadores y en su investigación mencionan que estos son el arma más potente de una organización para afrontar cualquier crisis en una empresa.

Tabla 6: Matriz de priorización según relación Motivación – Productividad

FUENTES	CRITERIOS			TOTAL	%
	Nivel de importancia frente al tema	Relación con el tema de investigación	Objetivo de las fuentes con el tema de investigación		
Milian, A. Lugo, O. Cespón, R.	3	3	4	10	20%
Malluk , Ana.	5	5	5	15	30%
Madero, S., Hernández, O.	4	4	4	12	24%
Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., Sánchez, F	4	4	5	13	26%

Fuente: Elaboración Propia

El autor que obtuvo el mayor puntaje en la relación Motivación - Productividad fue Malluk con el 30% que en su trabajo de investigación menciona que la felicidad organizacional influye en la productividad de los trabajadores y plantea que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y felicidad organizacional, por este motivo fue considerado dentro del puntaje mayor que tenía el nivel de importancia requerida, estaba relacionado con el tema de investigación y la información que contenía contribuyó para la selección y discernimiento de las fuentes investigadas. Por otro lado, el menor puntaje lo obtuvo Milian, Lugo y Cespón que si bien es cierto mencionan que los recursos intangibles son importantes para motivar a los empleados no mencionan que las recompensas tangibles siempre estarán relacionadas con la satisfacción.

Según la discusión hecha por los miembros de esta investigación, se ha comprobado el cumplimiento del objetivo de investigación, ya que, desde distintos puntos de vista de los autores mencionan que la motivación está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral a través de incentivos tangibles e intangibles ya que para cada persona motivación tiene un concepto distinto y las necesidades de cada persona es individual.

## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La presente revisión sistemática de la literatura recopiló 26 fuentes de información de las cuales se obtuvo los conceptos necesarios para responder a la pregunta de investigación: *¿existen factores que relacionan las recompensas tangibles y la motivación laboral ?*” de los resultados obtenidos en el análisis podemos concluir que, según lo mencionado en las investigaciones de los autores los factores son: el clima organizacional ya que los trabajadores que perciben liderazgo, motivación, satisfacción y que se sienten reconocidos en su centro laboral crean en ellos una cultura organizacional; los incentivos tangibles e intangibles funcionan como moderador entre la relación que existe entre la satisfacción laboral y la motivación. Asimismo, la motivación trae consigo dos sub factores la extrínseca e intrínseca las cuales se caracterizan por incidir de manera directa en el comportamiento de los trabajadores frente a sus labores. Por último, encontramos la productividad que es el aprovechamiento de manera óptima de los recursos que tiene una organización, los cuales dependerá de los incentivos tangibles e intangibles para lograr la satisfacción laboral.

La limitante de la presente investigación fue la amplia información que hay con respecto a la motivación y las múltiples áreas donde es aplicable; el concepto según los años de antigüedad de la información varia ya que, si bien es cierto el concepto de motivación laboral, satisfacción, recompensas tangibles tienen mucha información, no toda era coincidente con el objetivo. Asimismo, por la cantidad de información solo se trató de buscar fuentes en español o traducciones oficiales para lograr responder el objetivo de la presente investigación.



La expectativa de la siguiente revisión sistemática es aportar información con resultados obtenidos de fuentes confiables para brindar un punto de vista con respecto a los factores motivacionales donde estos son influenciados por la motivación que se les brinda a los trabajadores ya sea con recompensas tangibles o con reconocimientos por los logros obtenidos.

## REFERENCIAS

Beltrán, O. (2005) Revisiones sistemáticas de la literatura. Colombia. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf>

Cardona, D., Zambrano, R. (2014) Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Colombia. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232014000200010&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200010&lang=pt)

Castillo, S. (2001) El síndrome de "Burn Out" o síndrome de agotamiento profesional. Costa Rica. Recuperado de:

[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152001000100004&lang=pt](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152001000100004&lang=pt)

Chiavenato, I.(1999) Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Corvera, K. (2018) tesis Universidad Privada del Norte. Lima, Perú

Cuadra, A. Veloso, C. (2010) GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL. Chile. Recuperado de:

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052010000100003&lang=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052010000100003&lang=pt)

Estrada M., John H. (2010) La formación por competencias y el mundo del trabajo: de la calificación a la empleabilidad. Colombia. Recuperado de:

<https://scielosp.org/article/rsap/2012.v14suppl1/98-111/>

Frederick, T. (2003) Teoría Motivación –Higiene. España. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/329017791\\_Teoria\\_de\\_la\\_motivacion-](https://www.researchgate.net/publication/329017791_Teoria_de_la_motivacion-higiene_en_recursos_humanos_podemos_influir_sobre_el_rendimiento_de_nuestros_trabajadores)

[higiene en recursos humanos podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores](https://www.researchgate.net/publication/329017791_Teoria_de_la_motivacion-higiene_en_recursos_humanos_podemos_influir_sobre_el_rendimiento_de_nuestros_trabajadores)



García, M., Forero, C. (2014) MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACILITADORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA EXPLICACIÓN DESDE LAS ECUACIONES ESTRUCTURALES. Colombia. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lang=pt)

Gorbaneff, Y. Torres, S. Cardona, J. (2009) EL CONCEPTO DE INCENTIVO EN ADMINISTRACIÓN. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41911848006>

Hernández, A., Díaz, A. (2012) Indicadores de vulnerabilidad al estrés en directivos y su relación con factores de estrés organizacional. Cuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-31942012000300016&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942012000300016&lang=pt)

Hernández, B. Ruiz, A. Ramírez, V. Sandoval, S. Méndez, L.(2018) Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. México. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672018000100820&lang=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100820&lang=pt)

Hernández, V. Quintana, L. Mederos, R. Guedes, R. García, B. (2009) Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Cuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lang=pt)

Juarez-Adauta, S. (2012) Clima organizacional y satisfacción laboral. Distrito Federal México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>

Manrique, E; Montenegro, Víctor. (2015) Tesis Universidad Privada del Norte. Lima, Perú.

Malluk , Ana.(2018) Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. Colombia. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-25222018000200215&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222018000200215&lang=pt)



Marín, A. Velasco, M. (2005). CONDICIONES MOTIVACIONALES Y DESARROLLO  
DE CARRERA. Colombia. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000400003&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000400003&lang=pt)

Maslow, A. (1991) Motivación y Personalidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid,  
España. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION\\_Y\\_PERSONALIDAD\\_MASLOW\\_ABRAHAM\\_H](https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H)

Maric, M., Quitón, M. (2009). La influencia de la cultura en la motivación laboral. Bolivia.

Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-30322009000100002&lang=pt](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322009000100002&lang=pt)

Madero, S., Hernández, O. (2014) Relación entre los factores laborales y motivacionales con  
creatividad, desarrollo y desidia. México. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782014000200007&lang=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782014000200007&lang=pt)

McClelland, D. (1989) Estudio de la motivación humana. Madrid, España. Recuperado de:

<https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>

Medina, A. Gallegos, C. Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su  
influencia en la creación de valor económico en la empresa. Brasil. Recuperado de:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000600009&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000600009&lang=pt)

Medina, P. (2009) La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el  
empleado y la organización. Colombia. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-70272009000200003&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272009000200003&lang=pt)



Milian, A. Lugo, O. Cespón, R. (2008) LA DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE UNA ORGANIZACIÓN MEDIANTE INDICADORES TANGIBLES. IMPACTO EN SU CAPACIDAD DE RESPUESTA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO. Cuba. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433566003>

Mora, D. (2017) Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. México. Recuperado de: [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382017000200055&lang=pt](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382017000200055&lang=pt)

Muñoz, A., Ramírez, M. (2014) La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote" Colombia. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792014000100008&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792014000100008&lang=pt)

Omar, A. (2011) Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Argentina. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lang=pt](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lang=pt)

Pascual, J. Luna, R. (2014) LA IMPORTANCIA DEL DINERO EN LA ELECCIÓN LABORAL, República Dominicana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897003>

Pérez-Bustamante, G., Sáenz, F. (2010) AUTONOMÍA LABORAL, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS. Colombia. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722010000100008&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722010000100008&lang=pt)

Reeve, J. (1994) Motivación y Emoción. Ciudad de México, México. Recuperado de: [https://www.academia.edu/28436051/Motivacion\\_y\\_Emocion\\_John\\_Marshall\\_Reeve\\_es\\_scribd\\_com](https://www.academia.edu/28436051/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve_es_scribd_com)

Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft, P. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad



del trabajoCuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lang=pt)

Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., Sánchez, F. (2014) CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ESPAÑA. España.

Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902014000500537&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000500537&lang=pt)

Vargas, J. (2012) Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. México. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052013000100010&lang=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052013000100010&lang=pt)

Zapata, G. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. Perú. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281649953010>