

**Análisis de las teorías de la motivación, su relación en la gestión del talento humano y su  
incidencia en la productividad de las empresas**

Fidel Romero Sánchez

Director

Yudith Cristina Caicedo Domínguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2024

Yudith Cristina Caicedo Domínguez

Director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

2024

## **Dedicatoria**

Principalmente a Dios como creador y artífice de todas las cosas, a mi familia, esposa, hijos, madre, hermanos y mi ángel del cielo “Mi bendecido Padre”, a los cuales agradezco enormemente el cariño, comprensión, apoyo incondicional y sabiduría que me han brindado a lo largo de mi vida para poder vencer los obstáculos tan difíciles que he tenido que afrontar.

Fidel Romero Sanchez

## **Agradecimientos**

Expreso mi agradecimiento en primer lugar a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por toda la dedicación y apoyo en el proceso de mi pregrado y maestría. De igual manera agradezco a mi directora Yudith Cristina Caicedo Domínguez por su apoyo personal, profesional y humano, con quien he compartido mi proyecto e ilusión durante esta etapa. Gracias a mi familia Sena, por brindarme el apoyo económico con el objetivo de cumplir esta meta. Gracias a mi familia, esposa, hijos, “Padre” aunque no estés físicamente conmigo, sé que estás presente en cada decisión, eres la razón de la enseñanza, la que me permite cada día a esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación y ejemplo.

Fidel Romero Sanchez

## Resumen

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la motivación de los empleados se ha convertido en un factor crucial para el éxito organizacional. Esta monografía examina la relevancia y aplicabilidad de las teorías de motivación de contenido en la gestión moderna del talento humano. El objetivo fue analizar cómo estas teorías se relacionan con la gestión del talento y su incidencia en la productividad organizacional. Se empleó una metodología cualitativa de revisión integradora de la literatura, analizando estudios publicados en los últimos 10 años. Los resultados indican que las teorías de Maslow, Herzberg, McClelland y Alderfer proporcionan marcos valiosos para comprender las necesidades y motivadores de los empleados, permitiendo diseñar estrategias más efectivas de gestión del talento. Se encontró que la satisfacción de necesidades superiores y factores motivadores intrínsecos se asocia positivamente con mayor compromiso y productividad. Sin embargo, también se identificaron limitaciones en estas teorías, como la falta de consideración de diferencias individuales y contextuales. Se concluye que, si bien estas teorías siguen siendo relevantes, es necesario un enfoque más integrador y flexible en su aplicación, considerando la diversidad de la fuerza laboral moderna y otros factores organizacionales que influyen en la motivación y el desempeño.

***Palabras clave:*** Motivación laboral, teorías de contenido, gestión del talento humano, productividad organizacional, satisfacción laboral.

## Abstract

In an increasingly competitive business environment, employee motivation has become a crucial factor for organizational success. This monograph examines the relevance and applicability of content motivation theories in modern human talent management. The objective was to analyze how these theories relate to talent management and their impact on organizational productivity. A qualitative methodology of integrative literature review was employed, analyzing studies published in the last 10 years. Results indicate that the theories of Maslow, Herzberg, McClelland, and Alderfer provide valuable frameworks for understanding employee needs and motivators, enabling the design of more effective talent management strategies. It was found that the satisfaction of higher-order needs and intrinsic motivating factors is positively associated with greater commitment and productivity. However, limitations in these theories were also identified, such as the lack of consideration for individual and contextual differences. It is concluded that, while these theories remain relevant, a more integrative and flexible approach is necessary in their application, considering the diversity of the modern workforce and other organizational factors that influence motivation and performance.

**Keywords:** Work motivation, content theories, human talent management, organizational productivity, job satisfaction.

## Tabla de contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	12
Fundamentos de la monografía.....	14
Descripción del problema .....	14
Justificación .....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
Marco teórico .....	17
Teorías de la motivación de contenido.....	19
Motivación y gestión de talento humano .....	30
Motivación y productividad de las empresas .....	32
Metodología .....	34
Resultados .....	37
Gestión del talento humano y la composición de las teorías de motivación de contenido:	
Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg .....	37
Jerarquía de necesidades de Maslow y la gestión del talento humano.....	37
Teoría de los dos factores de Herzberg y la gestión del talento humano .....	40
Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la gestión del talento humano.....	43
Teoría ERG de Alderfer y la gestión del talento humano .....	47
Similitudes y diferencias entre las teorías de contenido y la gestión del talento humano ....	49

Teorías de la motivación y sus elementos involucrados, respecto a la productividad de las empresas.....	52
Jerarquía de necesidades de Maslow y la productividad de las empresas.....	52
Teoría de los dos factores de Herzberg y la productividad de las empresas .....	55
Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la productividad de las empresas....	58
Teoría ERG de Alderfer y la productividad de las empresas .....	60
Similitudes y diferencias entre las teorías de contenido y la gestión del talento humano ....	62
Logros y limitaciones que presentan las teorías de la motivación de contenido frente a la gestión del talento humano y la productividad de las empresas .....	65
Logros.....	65
Limitaciones .....	69
Conclusiones .....	73
Referencias Bibliográficas .....	77
Apéndices.....	87

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Relaciones entre las teorías de motivación de contenido.....	20
--	----

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Pirámide de necesidades de Maslow .....	22
--	----

## Lista de Apéndices

Apéndice A. Matriz de recolección y análisis de información .....	87
---	----

## Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la motivación de los empleados se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional. Las empresas reconocen cada vez más la importancia de comprender y abordar los factores que impulsan el comportamiento y el desempeño de sus colaboradores. En este contexto, las teorías de la motivación han emergido como herramientas valiosas para explicar y predecir cómo las personas se motivan en el ámbito laboral.

Entre las diversas perspectivas teóricas sobre la motivación, las teorías de contenido han ocupado un lugar destacado. Estas teorías se enfocan en identificar las necesidades y los impulsores internos que energizan y dirigen la conducta humana. Autores como Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg han propuesto modelos que exploran las distintas categorías de necesidades que las personas buscan satisfacer, desde las más básicas hasta las de orden superior. Comprender estos factores motivacionales resulta esencial para diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano.

Además de su relevancia para la gestión de talento humano, la motivación de los empleados tiene un impacto directo en la productividad de las organizaciones. Empleados motivados tienden a ser más comprometidos, eficientes y orientados a resultados, lo que se traduce en un mejor desempeño individual y colectivo. Por lo tanto, el objetivo general de analizar la relación entre las teorías motivacionales, la gestión del talento y la productividad empresarial es fundamental para optimizar el rendimiento organizacional.

En este documento se exploran en detalle las principales teorías de la motivación de contenido, examinando sus postulados, interrelaciones y aplicabilidad en el ámbito de la gestión

de talento humano. Asimismo, se analiza cómo estas teorías se vinculan con la productividad de las empresas, identificando los mecanismos a través de los cuales la motivación impulsa el desempeño. A través de una revisión integradora de la literatura, se busca sintetizar el conocimiento existente sobre esta temática, destacando tanto los logros como las limitaciones de estas perspectivas teóricas.

Esta monografía proporciona un marco conceptual sólido que permita a los profesionales de talento humano y a los líderes empresariales comprender mejor los factores que motivan a sus colaboradores. Al integrar los elementos clave de las teorías de la motivación en las prácticas de gestión del talento, las organizaciones podrán crear entornos laborales más estimulantes, satisfactorios y productivos. En un mundo donde el capital humano es cada vez más valorado, esta investigación busca contribuir al desarrollo de estrategias motivacionales efectivas que potencien el desempeño individual y organizacional.

## **Fundamentos de la monografía**

### **Descripción del problema**

El factor humano juega un papel importante en todas las etapas y procesos de las organizaciones, razón por la que se necesitan buen talento humano y su adecuada gestión. Las organizaciones, independientemente de la industria y el tamaño, se esfuerzan por crear una relación sólida y positiva con sus empleados. Sin embargo, los empleados tienen varias necesidades que compiten entre sí y que son impulsadas por diferentes motivadores. Por ejemplo, algunos empleados están motivados por las recompensas, mientras que otros se centran en el logro o la seguridad. Por lo tanto, es esencial que una organización y sus gerentes entiendan qué es lo que realmente motiva a sus empleados si pretenden maximizar el rendimiento organizacional (Lee & Raschke, 2016).

La motivación y la productividad son conceptos que han sido de gran interés para investigadores y profesionales. Existe una abundante teoría y evidencia empírica que atestigua la relación entre la motivación de los empleados y la productividad organizacional (Bawa, 2017). Comprender esta relación es crucial para el éxito de las empresas en un entorno laboral en constante cambio, especialmente con la nueva generación de empleados en trabajos de alta remuneración y basados en tecnología, quienes no aceptan los enfoques tradicionales de motivación (Bawa, 2017).

A pesar del reconocimiento de la importancia de la motivación en el ámbito laboral, aún existen brechas en la comprensión y aplicación efectiva de las teorías motivacionales en la gestión del talento humano. Muchas organizaciones enfrentan desafíos para alinear sus prácticas de gestión con los factores que realmente impulsan la motivación y el desempeño de sus colaboradores (Riyanto et al., 2017). Esto puede deberse a una falta de claridad sobre las

necesidades y preferencias individuales de los empleados, así como a dificultades para traducir las teorías en estrategias concretas y adaptadas al contexto específico de cada empresa.

Asimismo, la relación entre la motivación de los trabajadores y la productividad organizacional, aunque intuitivamente lógica, requiere de mayor investigación empírica que permita cuantificar y validar este vínculo en diversos sectores y tipos de empresas (Osemeke & Adegboyega, 2018). Si bien existen estudios que respaldan esta conexión, aún hay espacio para profundizar en los mecanismos específicos a través de los cuales la motivación impacta en indicadores clave de desempeño y resultados empresariales (Ngoc Khuong et al., 2020).

En este contexto, surge la necesidad de analizar en detalle las principales teorías de la motivación, particularmente las de contenido (Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg), y examinar cómo se relacionan con la gestión del talento humano y la productividad en las organizaciones. Esto lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre las teorías de la motivación de contenido, la gestión del talento humano y la productividad en las empresas? Responder a esta interrogante permitirá obtener una visión más completa e integrada de estos tópicos, identificando tanto los logros como las limitaciones de estas teorías motivacionales en su aplicación práctica en el entorno empresarial actual.

## **Justificación**

La presente investigación se justifica por su relevancia teórica y práctica en el campo de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. A nivel teórico, este estudio busca contribuir a una comprensión más profunda y holística de las teorías de la motivación de contenido, analizando sus postulados, interrelaciones y aplicabilidad en el contexto laboral actual. Si bien estas teorías han sido ampliamente estudiadas y discutidas en la literatura, aún

persisten interrogantes sobre cómo se complementan o contrastan entre sí, y cómo pueden integrarse en un marco conceptual coherente que guíe la gestión motivacional en las empresas. Al examinar a fondo las teorías de Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg, esta investigación aportará una síntesis actualizada y crítica de sus fundamentos, identificando tanto sus fortalezas como sus limitaciones desde una perspectiva contemporánea.

Además, este estudio abordará un aspecto crucial, pero a menudo subexplorado en la investigación sobre motivación laboral: su relación con la productividad organizacional. Si bien existe un consenso general sobre la importancia de la motivación para el desempeño de los trabajadores, se requiere de evidencia empírica sólida que respalde y cuantifique este vínculo en diferentes sectores y tipos de empresas. Al analizar cómo las distintas dimensiones motivacionales propuestas por las teorías de contenido se relacionan con indicadores clave de productividad, este estudio aportará datos valiosos para comprender los mecanismos a través de los cuales la motivación impacta en los resultados empresariales. Esto permitirá a los gerentes y profesionales de talento humano tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia al diseñar e implementar estrategias motivacionales en sus organizaciones.

A nivel práctico, los resultados de esta investigación tendrán implicaciones directas para la gestión del talento humano en las empresas. Al identificar las fortalezas y debilidades de las teorías de contenido en su aplicación real, este estudio brindará orientación a los profesionales de talento humano sobre cómo adaptar y combinar estas perspectivas teóricas en función de las necesidades y características específicas de su fuerza laboral. Asimismo, al establecer un vínculo claro entre las dimensiones motivacionales y la productividad, esta investigación proporcionará argumentos sólidos para justificar la inversión en programas y prácticas de gestión motivacional, demostrando su impacto tangible en el desempeño y los resultados de la organización.

Esta investigación se justifica por su potencial para fortalecer el puente entre la teoría y la práctica en el ámbito de la motivación laboral, aportando conocimientos actualizados y evidencia empírica que permitan a las organizaciones optimizar sus estrategias de gestión del talento humano y potenciar su productividad a través de una comprensión más profunda de los factores que impulsan la motivación de sus colaboradores.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar las teorías de la motivación, su relación en la gestión del talento humano y su incidencia en la productividad de las empresas.

### ***Objetivos Específicos***

Relacionar la gestión del talento humano con la composición de las teorías de motivación de contenido: Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg.

Identificar las teorías de la motivación y sus elementos involucrados, respecto a la productividad de las empresas.

Discutir los logros y limitaciones que presentan las teorías de la motivación de contenido frente a la gestión del talento humano y la productividad de las empresas.

## **Marco teórico**

El talento humano se refiere a las aptitudes, conocimientos y capacidades de las personas que permiten a una organización lograr mayor productividad, competitividad y generación de valor (Ávila et al., 2022). Es considerado el recurso más valioso en el contexto organizacional

actual, razón por la que su impulso resulta relevante para las empresas. Por lo tanto, la motivación laboral es un elemento fundamental para que una organización pueda aprovechar al máximo el potencial de su talento humano.

La motivación en el entorno laboral se define como la voluntad y el esfuerzo del individuo por alcanzar las metas de la organización, al mismo tiempo que busca satisfacer sus propias necesidades. De manera que es el resultado de la interacción entre el individuo y los estímulos proporcionados por la organización con el fin de impulsar e incentivar al empleado a lograr objetivos (Peña & Villón, 2018). La motivación laboral actúa como un catalizador que potencia diversos aspectos del desempeño individual y colectivo, lo cual se traduce directamente en una mayor productividad empresarial.

La productividad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para aprovechar al máximo y de manera óptima todos los recursos a su disposición, incluyendo la mano de obra, los recursos financieros, los recursos naturales, las materias primas, los recursos energéticos y la información, con el objetivo de generar productos y prestar servicios de manera eficiente y eficaz (Sandoval et al., 2018). Empleados motivados, comprometidos y satisfechos tienden a ser más productivos, innovadores y leales a la organización. Por lo tanto, cultivar un entorno de trabajo motivador es fundamental para aprovechar al máximo el potencial del talento humano y impulsar la productividad en la empresa.

A continuación, se detallan los elementos y conceptos relevantes relacionados con las teorías de la motivación del contenido, motivación y gestión del talento humano y productividad empresarial.

### *Teorías de la motivación de contenido*

El comportamiento humano está influenciado por una compleja interacción de numerosos factores. Estos incluyen determinantes biológicos, factores psicológicos, elementos sociales y culturales, factores económicos y ambientales, así como factores estresantes externos que juegan un papel importante en la forma en que las personas interactúan y responden a su entorno (Harris & McDade, 2018). La motivación representa el anhelo de realizar una tarea, junto con el entusiasmo y la determinación para llevarla a cabo. Actúa como la fuerza que impulsa a un individuo a tomar medidas proactivas y alcanzar sus objetivos (Bandhu et al., 2024).

Comúnmente la motivación se puede entender desde un punto de vista intrínseco como extrínseco. El término "intrínseco" se refiere a la motivación que se origina internamente en forma de intereses y objetivos de una persona, mientras que "extrínseco" se refiere a la motivación que es provocada por variables externas como incentivos y penalizaciones (Rogers, 2022). A su vez, la motivación puede ser positiva, lo que significa que inspira a una persona a tomar acciones positivas y hacer cambios positivos, o negativa, lo que significa que lleva a una persona a tomar acciones negativas o hacer cambios negativos (Bandhu et al., 2024).

Hay dos tipos principales de teorías de motivación en el ámbito organizacional: las teorías del contenido y las teorías del proceso. Las primeras se enfocan en identificar los impulsores o necesidades internas de los individuos que generan su motivación en el trabajo, como necesidades de distinto tipo que buscan satisfacer. Las segundas se centran en cómo los individuos eligen sus comportamientos para satisfacer esas necesidades (Shyam & Aithal, 2022). También se menciona brevemente una tercera categoría llamada Teoría del Refuerzo, que aborda cómo los gerentes pueden manejar los comportamientos para alinearlos con los objetivos organizacionales (Shyam & Aithal, 2022). La presente investigación se centra en las teorías de la

motivación de contenido, dentro de las que se profundiza en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer.

Estas teorías están relacionadas entre sí, pese a incorporar categorías y elementos diferentes, buscan explicar los diversos factores que motivan el comportamiento humano en el ámbito laboral y personal. En la tabla 1 se organizan los factores motivacionales en dos categorías principales: intrínsecos, que se refieren a las necesidades internas del individuo, como el logro, el crecimiento personal y la responsabilidad; y extrínsecos, que se relacionan con factores externos, como las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y las recompensas. Las teorías de Herzberg, Maslow, Alderfer y McClelland ofrecen perspectivas complementarias sobre los impulsores clave de la motivación en el ámbito laboral, abordando tanto las necesidades básicas como las de orden superior.

**Tabla 1**

*Relaciones entre las teorías de motivación de contenido*

Tipo de motivación	Categorías de Herzberg		Categorías de Maslow	Categorías de Alderfer	Categorías de McClelland
Intrínseca	Trabajo en sí	Factores motivacionales (intrínsecos)	Autorrealización	Crecimiento	Necesidad de Logro
	Logro				
	Posibilidad de crecimiento				
	Responsabilidad		Estima auto confirmada		
	Avance				
	Reconocimiento		Estima interpersonal	Relación	Necesidad de Poder
Extrínseca	Estatus	Factores higiénicos (externos)	Necesidades sociales	Relación	Necesidad de Afiliación
	Relación con supervisor				
	Relaciones con pares				
	Relaciones con subordinados				
	Políticas de la compañía		Seguridad interpersonal		

Seguridad laboral			
Condiciones de trabajo		Materiales de seguridad	Existencia
Pago		Fisiológicas	

*Nota.* La tabla relaciona las categorías comunes entre las teorías de motivación de contenido.

*Fuente:* Adaptado de Matar (2010) y Bradley (2021).

La teoría de los dos factores de Herzberg se enfoca en los factores de higiene y motivadores intrínsecos que influyen en la satisfacción laboral. Por otra parte, la pirámide de necesidades de Maslow explora la jerarquía de motivaciones humanas, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta la autorrealización. La teoría ERC de Alderfer reconoce tres categorías de necesidades interrelacionadas: existencia, relación y crecimiento. Finalmente, la teoría de las necesidades de McClelland identifica tres impulsores motivacionales clave: logro, poder y afiliación. Al comprender los matices y perspectivas únicas de cada enfoque, se puede obtener una visión más completa de los complejos factores que moldean la motivación humana en el entorno laboral.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

La teoría de Maslow sostiene que la motivación humana se basa en una jerarquía de necesidades organizadas por prioridad. Estas necesidades, cuando no están satisfechas, impulsan el comportamiento del individuo. La jerarquía se representa comúnmente como una pirámide con cinco niveles de mayor a menor prioridad: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización (Maslow, 1943) (ver figura 1).

Una vez que un nivel de necesidades es satisfecho o gratificado en la jerarquía, el siguiente nivel de necesidades se convierte en el centro focal de motivación para un individuo. Por ejemplo, los individuos con una alimentación inadecuada (una necesidad fisiológica) deben satisfacer esa necesidad antes de tratar de establecer la estabilidad (una necesidad a nivel de

seguridad). Cuando las personas hayan satisfecho sus necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad se convertirán en una prioridad para la motivación (Maslow, 1970). A continuación, se describen cada uno de estos grupos.

### Figura 1

*Pirámide de necesidades de Maslow*



*Fuente.* Tomado de Economipedia.

*Necesidades fisiológicas:* En la base de la jerarquía se ubican las necesidades fisiológicas, que son las más básicas e importantes para la supervivencia humana. Estas incluyen el hambre, la sed, el sueño y la salud. Según Maslow (1970), cuando un individuo carece gravemente de alguna de estas necesidades fisiológicas básicas, nada más importa hasta que logra satisfacerlas.

*Necesidades de seguridad:* Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, la motivación del individuo se centra en las necesidades de seguridad. Estas abarcan los sentimientos de paz, estabilidad y protección contra amenazas o peligros. Para los niños, un ambiente familiar amoroso y sin conflictos es fundamental para satisfacer esta necesidad. Los adultos, por su parte, buscan seguridad frente a riesgos como la delincuencia o los desastres naturales (Maslow, 1970).

*Necesidades de amor y pertenencia:* Después de las necesidades fisiológicas y de seguridad, el ser humano se siente motivado por las necesidades de amor y pertenencia. Estas implican el deseo de amar y ser amado, establecer vínculos afectivos y sentido de pertenencia a un grupo o comunidad. Maslow (1970) las asoció con tendencias humanas básicas de socialización y unión con los demás.

*Necesidades de estima:* Una vez satisfechas las necesidades anteriores, las personas buscan cubrir las necesidades de estima. Estas incluyen la autoestima, el respeto de los demás, el reconocimiento, el logro y el éxito. La estima basada en el respeto genuino de otros es más valiosa que la fama superficial, según Maslow (1970).

*Necesidades de autorrealización:* En la cima de la jerarquía se encuentran las necesidades de autorrealización, que representan el deseo de alcanzar el máximo potencial y desarrollo personal. Maslow (1970) describió la autorrealización como el impulso de "ser lo que uno puede ser". Para estudiarla, analizó a individuos que consideraba psicológicamente sanos y plenos.

Además del modelo jerárquico de las necesidades humanas que impulsan la motivación, Maslow también explicó algunos componentes importantes de la teoría.

*Inversión de la jerarquía:* Si bien Maslow (1943) propuso un orden jerárquico de las necesidades humanas, reconoció que esta estructura no es rígida y que pueden existir excepciones. Para algunas personas, la autoestima puede ser más importante que el amor. Para otras, la creatividad puede ser el principal motivador. En casos de condiciones adversas extremas como hambre crónica o abuso, las aspiraciones podrían reducirse solo a cubrir las necesidades básicas. Aquellos que carecieron de amor desde la infancia pueden perder el deseo de amar y ser amados. Además, las necesidades satisfechas por mucho tiempo tienden a subestimarse, como ejemplificó con el hambre.

*Satisfacción relativa:* Maslow (1943) aclaró que las necesidades no requieren un 100% de satisfacción para que una persona avance al siguiente nivel. La mayoría de los individuos están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos en sus necesidades en un momento dado. Propuso que sería más preciso describir la jerarquía en porcentajes decrecientes de satisfacción conforme se asciende, por ejemplo, un 85% en fisiológicas, 70% en seguridad, y así sucesivamente.

*Múltiples motivaciones:* Si bien las necesidades se clasifican en niveles, Maslow (1943) advirtió que la mayoría de los comportamientos tienen múltiples motivaciones simultáneas en distintos niveles jerárquicos. Algunos niveles pueden motivar fuertemente, mientras que otros lo hacen débilmente en un momento o situación específica. Por lo tanto, no se puede aislar el comportamiento humano a un solo factor motivacional.

Si bien la teoría de Maslow ha generado un interés y un apoyo sostenidos desde sus inicios, ha sido objeto de críticas por su excesivo individualismo y poca consideración de los factores sociales y culturales que influyen en la motivación humana. Se le acusa de ser elitista al presentar la autorrealización como una meta alcanzable sólo por unos pocos y de estar enfocada principalmente en los valores de la cultura occidental individualista. Desde perspectivas marxistas y posmodernistas se cuestiona la noción de autonomía individual y se enfatiza el papel determinante de la sociedad y las estructuras de poder en la formación del individuo. Además, se señala que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow no es universal, sino que varía según el grado de individualismo o colectivismo presente en cada cultura, como lo demuestran jerarquías alternativas desarrolladas para sociedades colectivistas como la china (Navy, 2020).

## **Teoría de los dos factores de Herzberg**

La teoría de los dos factores de Herzberg, también conocida como la teoría de la motivación-higiene, es una de las teorías más significativas relacionadas con la satisfacción laboral. El concepto principal de la teoría de Herzberg es la diferencia entre dos conjuntos de factores: los factores de motivación y los factores de higiene (Herzberg, 2003; Herzberg et al., 1956).

Los factores de motivación incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el avance y la posibilidad de crecimiento. Estos factores intrínsecos al trabajo conducen a actitudes positivas hacia el mismo y satisfacen la "necesidad de crecimiento o autorrealización" del individuo. Cuando están presentes, los factores de motivación llevan a la satisfacción laboral. Sin embargo, su ausencia conduce a la no satisfacción, no necesariamente a la insatisfacción. A continuación, se describe cada uno de ellos (Herzberg, 2003; Herzberg et al., 1956):

1. *Logro*: Alcanzar el éxito en tareas desafiantes, resolver problemas y ver resultados positivos del propio trabajo.
2. *Reconocimiento*: Recibir elogios o recompensas por un trabajo bien hecho o por alcanzar metas específicas. La crítica y la culpa se consideran reconocimiento negativo.
3. *El trabajo en sí mismo*: El contenido de las tareas y asignaciones, ya sea interesante o aburrido, fácil o difícil, puede influir en la satisfacción o insatisfacción de los empleados.
4. *Responsabilidad*: La libertad para tomar decisiones y la satisfacción de asumir la responsabilidad del propio trabajo. Las discrepancias entre la responsabilidad y la autoridad pueden afectar negativamente la satisfacción laboral.

5. *Avance*: La posición o estatus positivo o negativo de una persona en el lugar de trabajo.
6. *Posibilidad de crecimiento*: Oportunidades para el crecimiento personal, adquisición de nuevas habilidades, capacitación y obtención de nuevos conocimientos profesionales.

Por otro lado, los factores de higiene incluyen las políticas y administración de la empresa, la relación con los supervisores, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario. Estos factores extrínsecos al trabajo rodean el "hacer" del trabajo. Cuando son óptimos, los factores de higiene previenen la insatisfacción laboral, pero no provocan satisfacción. Sin embargo, cuando son deficientes o están por debajo de un nivel que el empleado considera aceptable, surge la insatisfacción laboral. Estos factores se describen a continuación (Herzberg, 2003; Herzberg et al., 1956):

1. *Relaciones interpersonales*: Interacciones laborales y sociales entre el trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros, tanto en el entorno de trabajo como durante los descansos.
2. *Salario*: Todas las formas de compensación, como aumentos salariales o expectativas incumplidas de aumentos o disminuciones salariales.
3. *Políticas y administración de la empresa*: Pautas organizativas adecuadas o inadecuadas que afectan al empleado, como la falta de delegación de autoridad, políticas y procedimientos deficientes y mala comunicación.
4. *Supervisión*: La competencia, justicia y disposición del supervisor para delegar responsabilidades, enseñar y demostrar conocimiento del trabajo.
5. *Condiciones laborales*: El entorno físico del trabajo, como la cantidad de trabajo, el espacio, la ventilación, las herramientas, la temperatura y la seguridad.

Los factores de motivación operan principalmente para aumentar y mejorar la satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene actúan para reducir la insatisfacción laboral. Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en la investigación sobre satisfacción laboral, particularmente en poblaciones de enfermería, con resultados que respaldan el argumento de que los factores de motivación son más importantes para la satisfacción laboral que los factores de higiene.

### **Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland**

La teoría de necesidades adquiridas de David McClelland postula que las personas tienen tres necesidades clave que impulsan su conducta: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Según McClelland, estas necesidades no son innatas, sino que se desarrollan y aprenden a lo largo de la vida en base a nuestras experiencias (McClelland, 1961; McClelland et al., 1953).

Los individuos con una alta necesidad de logro buscan destacarse, alcanzar metas desafiantes y tener éxito. Se plantean objetivos difíciles pero realistas y les motiva superar su propio desempeño. Prefieren tareas retadoras donde puedan asumir la responsabilidad personal por los resultados (McClelland, 1961; McClelland et al., 1953).

En contraste, las personas con una elevada necesidad de afiliación valoran las relaciones interpersonales cercanas y amistosas. Buscan pasar tiempo con otros, pertenecer a grupos y obtener aprobación social. Para ellos, la colaboración y la armonía son más importantes que la competencia individual (McClelland, 1961; McClelland et al., 1953).

La necesidad de poder refleja el deseo de influir en otros, enseñarles o impulsarlos a lograr objetivos. Una fuerte necesidad de poder socializado, combinada con una baja necesidad

de afiliación, está ligada a un liderazgo eficaz, ya que motiva a los seguidores. Los líderes con este perfil usan su influencia para beneficiar a la organización, no solo a sí mismos (McClelland, 1961; McClelland et al., 1953).

McClelland argumenta que todos poseen estas tres necesidades en distintos grados. La intensidad relativa de cada necesidad en un individuo determinará sus prioridades, preferencias y comportamientos tanto en el trabajo como en otros ámbitos. Los gerentes pueden utilizar este conocimiento para comprender qué motiva a cada empleado y así brindarles los incentivos y el entorno adecuado para estimular su motivación y desempeño.

A pesar de las críticas a la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, como la dificultad para medir las necesidades, la limitada aplicabilidad práctica, el enfoque reduccionista, el posible sesgo cultural, las suposiciones cuestionables y la evidencia empírica mixta, sigue siendo un marco valioso para comprender las diferencias individuales en la motivación (Abiola et al., 2023). Aunque la teoría puede no capturar toda la complejidad de la motivación humana y su aplicación en la gestión diaria puede ser desafiante, ofrece una perspectiva útil sobre cómo las necesidades de logro, afiliación y poder pueden influir en el comportamiento y el desempeño de las personas. Los gerentes y líderes pueden beneficiarse de considerar estos factores motivacionales junto con otras teorías y aspectos situacionales para adaptar su enfoque de gestión a las necesidades y preferencias individuales de sus colaboradores (Abiola et al., 2023)

### **Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer**

La Teoría ERC de Alderfer distingue tres clases de necesidades: existencia, relación y crecimiento. A diferencia de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC es muy flexible ya que explica las necesidades como un rango en lugar de una jerarquía estricta

(Alderfer, 1969). Es decir, no asume que las necesidades de orden inferior deban estar satisfechas para que emerjan las de orden superior. A continuación, se describen las categorías de esta teoría:

1. *Necesidades de Existencia (Existence)*: Incluyen todos los deseos materiales y fisiológicos, como hambre, sed, pago, beneficios y condiciones físicas de trabajo. Una característica clave es que pueden ser divididas entre las personas de manera que la ganancia de uno es la pérdida de otro cuando los recursos son limitados.
2. *Necesidades de Relación (Relatedness)*: Abarcan todas las necesidades que involucran relaciones con otros significativos, como familia, superiores, colegas, subordinados, amigos y enemigos. Su satisfacción depende de un proceso de compartir y reciprocidad. No requiere poder formal equivalente entre personas, sino la disposición de ambas partes de compartir pensamientos y sentimientos.
3. *Necesidades de Crecimiento (Growth)*: Comprenden las necesidades de que una persona tenga un efecto productivo o creativo sobre sí mismo y el ambiente. La satisfacción proviene de utilizar al máximo las capacidades propias y desarrollar nuevas capacidades. La persona experimenta mayor sentido de totalidad y plenitud al satisfacer necesidades de crecimiento.

También Alderfer (1969) plantea que la frustración de necesidades de orden superior puede llevar a un aumento en el deseo de satisfacer necesidades de orden inferior.

Específicamente, postula que la falta de satisfacción de necesidades de crecimiento aumenta el deseo de necesidades de relación, y la falta de satisfacción de relación aumenta el deseo de necesidades de existencia.

### ***Motivación y gestión de talento humano***

En el contexto de una economía global en rápida evolución, los avances tecnológicos y los cambios demográficos de la fuerza laboral, la gestión de talento humano se ha convertido en una función estratégica crítica que impulsa el éxito de la organización. Esta gestión ha evolucionado a enfoques estratégicos modernos y visiones más integrales de adquisición, desarrollo y retención del talento (Wani, 2023). Existen seis elementos principales en los que se basan las filosofías y prácticas de gestión de recursos humanos (Omar, 2021):

1. Propiedad: La gestión de recursos humanos es propiedad y está impulsada por la alta dirección en interés de los principales interesados, incluyendo accionistas, junta directiva, trabajadores, clientes, etc.
2. Ajuste estratégico: Las estrategias de recursos humanos se basan en las estrategias empresariales u organizacionales, y debe haber un ajuste estratégico entre ambas.
3. Empleados como activos: Los empleados son vistos como activos valiosos en lugar de pasivos. La inversión en las personas, al igual que cualquier otra inversión de capital, es necesaria para mejores retornos futuros.
4. Obtener valor agregado de los empleados: Los empleados son capaces de producir valor agregado. El rol de la gerencia es obtener ese valor agregado a través del desarrollo de recursos humanos y sistemas de gestión del desempeño.
5. Compromiso de los empleados: El éxito organizacional proviene del compromiso total de los empleados con la misión, metas, objetivos y valores de la organización.
6. Cultura organizacional: Construir una cultura organizacional sólida les da a los gerentes una ventaja para estimular el compromiso de los empleados. La comunicación efectiva,

capacitación, coaching, mentoría y procesos de gestión del desempeño son herramientas para construir una cultura corporativa fuerte.

Aunque no se relaciona directamente cada filosofía con un aspecto específico de la motivación, Omar (2021) enfatiza que la motivación es un factor clave para lograr los objetivos de estas filosofías, como obtener el compromiso de los empleados, aprovechar su potencial para generar valor agregado y alinear sus intereses con los de la organización. Por lo tanto, fomentar una motivación laboral positiva puede mejorar el rendimiento laboral individual (Vătămănescu et al., 2023). Esto indica que la práctica de la gestión de recursos humanos de alto rendimiento dentro de las empresas puede amplificar las habilidades, la motivación, la innovación y el rendimiento general de la empresa (Nguyen & Dao, 2023).

La motivación, principalmente a través de recompensas materiales y no materiales, es clave para lograr eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos humanos (Kalušić et al., 2019). Un sistema justo de motivación y el uso inteligente de diversos factores motivacionales son fundamentales para optimizar el desempeño de los empleados. Según Kalušić et al. (2019), la motivación es de gran importancia en la gestión de recursos humanos por varias razones:

1. La motivación es crucial para el funcionamiento estándar del negocio, para fomentar la creatividad e innovación, para el desarrollo profesional de los empleados y su retención en la empresa.
2. La productividad y el compromiso con la organización están directamente relacionados con la motivación de los recursos humanos.
3. Las personas motivadas en el trabajo serán más productivas, persistentes, creativas, construirán mejores relaciones interpersonales y sentirán una conexión más fuerte con la organización.

4. La motivación de los empleados es un requisito clave para el éxito empresarial. Los trabajadores bien motivados saben qué hacer y cómo alcanzar el objetivo definido de manera rápida y eficiente.
5. La motivación es un tema que capta la atención de expertos, no solo en el campo de la gestión de recursos humanos, sino de todos aquellos interesados en mantener un alto rendimiento.

En conjunto, la motivación de los empleados juega un papel central en el campo de la gestión de recursos humanos, tanto desde una perspectiva práctica como teórica. Los gerentes ven la motivación como una parte integral de la ecuación del desempeño en todos los niveles, mientras que los investigadores organizacionales la consideran un bloque de construcción fundamental en el desarrollo de teorías útiles sobre prácticas efectivas de gestión (Steers et al., 2014).

### ***Motivación y productividad de las empresas***

La productividad se determina mirando la producción obtenida (efectividad) versus el esfuerzo invertido para alcanzar el resultado (eficiencia), es decir, si se puede llegar a más con menos esfuerzo, el nivel de productividad aumenta (Azadeh & Zarrin, 2016). Por lo tanto, la productividad puede definirse como la suma de eficiencia y eficacia. A su vez, el objetivo principal de la gestión de recursos humanos es maximizar la productividad de las empresas optimizando la eficacia y eficiencia de su personal (Azadeh & Zarrin, 2016).

La forma más cualitativa de gestionar el capital humano para lograr eficiencia y efectividad en el trabajo es motivar con activos materiales y no materiales (Kalušić et al., 2019). Otras formas sugieren principalmente formas antiguas de guía autocrática que no tienen una

eficacia y productividad laboral adecuadas. La mayoría de los líderes deben gestionar los recursos humanos como un líder que motiva a sus trabajadores. La motivación material es la base del sistema motivacional en las organizaciones. Un sistema justo de motivación material es un imperativo y, menos que sea justo, ningún otro tipo de motivación reemplazará esta deficiencia (Kalušić et al., 2019).

La motivación intrínseca de los empleados determina la satisfacción laboral que a su vez incrementa el desempeño. Cuando la motivación intrínseca es alta, los empleados disfrutan trabajar e invierten más tiempo y energía, mejorando su desempeño. Por lo tanto, un empleado motivado realizará muy bien las tareas, siendo proactivo e implicado, lo que conlleva a un alto desempeño organizacional (Rusu & Avasilcai, 2013). Empleados altamente motivados tienen actitudes positivas y registran alto desempeño, intensificando la productividad organizacional. Análogamente, la desmotivación ciertamente tiene como consecuencia la reducción del rendimiento, incluso si los otros factores están impulsados por los motivadores, como buenas condiciones de trabajo, buenas relaciones interpersonales, reconocimiento religioso, especialmente en la sociedad actual (Kalušić et al., 2019).

La motivación aumenta la productividad empresarial porque inspira a los colaboradores a un mayor compromiso y desempeño laboral. Cuando los empleados están motivados, ya sea por factores extrínsecos (como buenas condiciones de trabajo, salarios, beneficios, relaciones interpersonales) o intrínsecos (como reconocimiento, crecimiento personal, autorrealización), se sienten más satisfechos y comprometidos con su trabajo (Morales & Blanco, 2021). Esto se traduce en una mayor eficiencia, reducción de costos, optimización del tiempo y mejor calidad del trabajo. Es decir, un empleado motivado tendrá un rendimiento superior que impactará positivamente la productividad de la organización en su conjunto.

La motivación ejerce un efecto positivo y significativo sobre la productividad laboral de los empleados, debido a que las variables independientes de la motivación laboral, tales como la fisiología, la seguridad, el aspecto social, el aprecio y la auto-actualización, influyen de manera parcial y simultánea en el desempeño productivo de los trabajadores (Irfak, 2022). Una estrategia inteligente en el trabajo es elevar constantemente los factores motivacionales. La herramienta del ingreso personal es sin duda una fuente importante de satisfacción laboral. El pago como factor estimulante nunca puede considerarse el único factor de motivación, sino en relaciones y combinaciones con otros motivadores (Kalušić et al., 2019).

En conjunto, existe un vínculo claro entre la motivación de los empleados, manifestada a través de factores como la satisfacción laboral, el compromiso y el trabajo en equipo, y el aumento de la productividad organizacional. Empleados motivados y comprometidos tienden a desempeñarse mejor, lo que se traduce en mayor eficiencia y resultados para la empresa en su conjunto (Khan et al., 2023). Por lo tanto, cultivar la motivación de los trabajadores parece ser clave para impulsar la productividad.

## **Metodología**

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo y utiliza un diseño de investigación documental. Este tipo de investigación se centra en la recopilación, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes documentales, como libros, artículos científicos, informes y otros materiales relevantes (Arias, 2012). La investigación documental permite una comprensión profunda de un fenómeno a través del estudio exhaustivo de la literatura existente, identificando conceptos clave, teorías, hallazgos empíricos y lagunas de conocimiento (Gómez et al., 2014).

Específicamente, se llevó a cabo una revisión integradora de la literatura, que tiene como objetivo sintetizar y analizar críticamente el conocimiento existente sobre un tema determinado (Snyder, 2019). A diferencia de otros tipos de revisiones, como la sistemática o la meta-análisis, la revisión integradora permite la inclusión de estudios con diversas metodologías y diseños, lo que facilita una comprensión más amplia y matizada del fenómeno de interés (Whittemore & Knafl, 2005).

Para la búsqueda y selección de documentos, se consultaron en bases de datos académicas reconocidas, como Scopus, Web of Science, PsycINFO, ScienceDirect y Google Scholar. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda incluyeron términos en español e inglés como "motivación laboral", "teorías de la motivación", "teorías de contenido", "gestión del talento humano", "productividad organizacional", "desempeño laboral", entre otros. Se emplearon operadores booleanos y truncamientos para construir ecuaciones de búsqueda efectivas, por ejemplo: ("motivación laboral" OR "teorías de la motivación") AND ("gestión del talento humano" OR "productividad organizacional").

Los criterios de inclusión para la selección de documentos fueron: (a) artículos científicos publicados en revistas indexadas, (b) libros y capítulos de libros de editoriales reconocidas, (c) tesis doctorales y de maestría, (d) informes de organismos oficiales o instituciones académicas, (e) documentos en idioma español o inglés, y (f) publicaciones de los últimos 10 años (desde 2014 hasta la actualidad) para garantizar la vigencia de la información. Se excluyeron aquellos documentos que no cumplieron con los criterios mencionados o que no sean relevantes para los objetivos de la investigación.

El proceso de filtrado y selección de documentos se realizó en varias etapas. Primero, se revisaron los títulos y resúmenes de los resultados de búsqueda para identificar aquellos

potencialmente relevantes. Luego, se procedió a la lectura completa de los documentos preseleccionados, aplicando los criterios de inclusión y exclusión. Para el análisis de los documentos seleccionados, se establecieron categorías temáticas derivadas de los objetivos de investigación y el marco teórico, como "teorías de la motivación de contenido", "gestión del talento humano", "productividad organizacional", entre otras.

Se realizó una lectura crítica y analítica de cada documento, extrayendo información relevante y organizándola según las categorías establecidas. Se utilizaron matrices de análisis para comparar y sintetizar los hallazgos de diferentes estudios, identificando patrones, convergencias y divergencias en la literatura (ver anexo 1). Los resultados de la revisión integradora se presentaron de manera narrativa, describiendo los principales hallazgos, discutiendo las implicaciones teóricas y prácticas, y señalando las lagunas y oportunidades para futuras investigaciones.

## **Resultados**

En esta sección se presentan los resultados de la investigación en función de los objetivos específicos. De esta manera, en la primera sección se analiza la relación de las teorías de motivación de contenido y la gestión del talento humano; en la segunda sección cómo estas teorías impactan la productividad y en la tercera, los logros y limitaciones que tienen dichas teorías frente a la gestión del talento humano y la productividad empresarial.

### **Gestión del talento humano y la composición de las teorías de motivación de contenido:**

#### **Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg**

Las teorías de motivación de contenido, como la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la teoría ERG de Alderfer, han sido ampliamente estudiadas y aplicadas en el ámbito de la gestión del talento humano. A lo largo de los años, diversos autores han explorado la relación entre estas teorías y su impacto en la satisfacción, el desempeño y la productividad de los empleados, encontrando tanto similitudes como diferencias en sus enfoques y resultados. A continuación, se analizan investigaciones realizadas en los últimos 10 años y se segmentan sus hallazgos según cada una de estas teorías.

#### ***Jerarquía de necesidades de Maslow y la gestión del talento humano***

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha sido un referente fundamental en la gestión del talento humano desde su concepción, y su influencia se ha mantenido vigente a lo largo del tiempo. Los estudios realizados en diferentes contextos y épocas han buscado

comprender la relación entre la satisfacción de las necesidades de los empleados y su impacto en la motivación, el desempeño y la productividad laboral.

Uno de los primeros autores en aplicar la teoría de Maslow en el ámbito de la gestión del talento humano fue Abbah (2014), quien encontró que los gerentes deben enfocarse en satisfacer las necesidades de los empleados en los diferentes niveles de la jerarquía para obtener beneficios como mejora en la eficiencia, mejor utilización de los recursos humanos, relaciones laborales más amistosas, logro de las metas organizacionales y estabilidad de la fuerza laboral. Esta idea sentó las bases para futuras investigaciones que profundizaron en la comprensión de cómo las organizaciones pueden aplicar la teoría de Maslow para optimizar la gestión de su talento humano.

Posteriormente, Espitia (2016) y Padilla (2018) ampliaron la perspectiva al sugerir que las organizaciones deben abordar las necesidades de los colaboradores de manera progresiva, comenzando por las necesidades fisiológicas y de seguridad, antes de enfocarse en las de orden superior. Ambos autores coinciden en que una comprensión integral de la motivación, que abarque aspectos materiales, emocionales y de crecimiento personal, es fundamental para una gestión efectiva del talento humano.

A medida que la investigación sobre la teoría de Maslow avanzaba, se fueron identificando necesidades específicas que adquirirían mayor relevancia en diferentes contextos. Bohórquez et al. (2022) y Madero (2022) encontraron que las necesidades de reconocimiento, sociales, autoestima y autorrealización son consideradas de gran importancia por los colaboradores para su motivación en la actualidad. Estos hallazgos se alinean con lo propuesto por Huilcapi et al. (2017), quienes sugieren que los gerentes deben reconocer las necesidades

sociales de los empleados y hacerlos sentir útiles e importantes mediante incentivos motivacionales.

La aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano también ha demostrado tener un impacto positivo en el bienestar de los colaboradores y la competitividad de las empresas. Espriella & Rodríguez (2016) encontraron que la implementación de esta teoría en Telefónica Colombia ha permitido generar mayor bienestar para los colaboradores, incentivar su motivación por el trabajo y mejorar la competitividad de la compañía. Estos resultados respaldan la idea de que satisfacer las necesidades de los empleados en diferentes niveles contribuye a un mejor desempeño y compromiso con las metas organizacionales (Ilgunov & Khutter, 2016; Păceșilă, 2014; Rasskazova et al., 2016).

En estudios más recientes, se ha explorado la aplicación de la teoría de Maslow en contextos específicos y con grupos particulares de trabajadores. Getselova (2024) encontró que los motivadores intrínsecos, como el crecimiento personal, el reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo, son priorizados por los jóvenes profesionales en la industria de restaurantes, lo que sugiere que las necesidades de orden superior son especialmente relevantes para esta población. Por otro lado, Hernández (2017) identificó que, si bien las necesidades básicas de motivación de los profesionales militares están satisfechas, factores como la autorrealización, la expectativa, el reconocimiento y el logro puntuaron un poco más bajo, lo que indica la importancia de enfocarse en estas necesidades para mejorar la motivación en este grupo específico.

A lo largo de los años, la comprensión de la relación entre la teoría de Maslow y la gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión general de satisfacer las necesidades en diferentes niveles (Abbah, 2014; Espitia, 2016; Padilla, 2018) hasta un enfoque

más específico en necesidades particulares que adquieren mayor relevancia en ciertos contextos y grupos de trabajadores (Bohórquez et al., 2022; Madero, 2022; Getselova, 2024; Hernández, 2017). Además, se ha evidenciado que la aplicación de esta teoría tiene un impacto positivo en el bienestar de los colaboradores, su motivación, desempeño y compromiso con las metas organizacionales, así como en la competitividad de las empresas (Espriella & Rodríguez, 2016; Păceșilă, 2014; Ilgunov & Khutter, 2016; Rasskazova et al., 2016).

De esta manera, la teoría de Maslow ha demostrado ser un referente valioso y duradero en la gestión del talento humano, con una influencia que se extiende desde los primeros estudios de Abbah (2014) hasta las investigaciones más recientes de Gutiérrez et al. (2022) y Getselova (2024). A pesar de las limitaciones de esta teoría, como asumir que las necesidades siguen un orden jerárquico estricto y generalizado para todas las personas (Gutiérrez et al., 2022; Espitia, 2016), la evidencia acumulada sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse al enfocarse en satisfacer las necesidades de sus empleados en diferentes niveles, adaptando sus estrategias a los contextos y grupos específicos de trabajadores para lograr una mayor motivación, productividad y bienestar laboral.

### ***Teoría de los dos factores de Herzberg y la gestión del talento humano***

La teoría de los dos factores de Herzberg ha sido un referente importante en el estudio de la motivación laboral y su aplicación en la gestión del talento humano. A lo largo de los años, diversos autores han explorado la relación entre los factores higiénicos y motivadores propuestos por Herzberg y su impacto en la satisfacción, el desempeño y la productividad de los empleados.

Uno de los primeros estudios en aplicar la teoría de Herzberg en el contexto de la gestión del talento humano fue el realizado por Pupavac (2015) en cooperativas sociales italianas. Este

autor encontró que eliminar los factores de insatisfacción laboral (factores higiénicos) no es suficiente para motivar a los empleados, y que los verdaderos motivadores son las oportunidades de satisfacer necesidades psicológicas individuales como la afiliación, el logro, la autoestima y el crecimiento personal. Incorporar estos elementos en el trabajo resuelve el problema de la motivación y mejora la productividad.

Posteriormente, Rastgoo (2016) y Filtvedt (2015) profundizaron en la aplicación de la teoría de Herzberg en diferentes contextos organizacionales. Rastgoo (2016) estudió la teoría en una Universidad de Ciencias Médicas y Servicios de Salud en Irán y encontró que proporcionar los factores motivacionales adecuados, como reconocimiento, desarrollo profesional y naturaleza del trabajo, incrementa la motivación de los empleados, lo que a su vez mejora su desempeño y productividad. Por otro lado, Filtvedt (2015) aplicó la teoría en dos empresas basadas en conocimiento en Noruega y encontró que tanto los factores de motivación como los de higiene jugaron un papel importante en la satisfacción laboral y la motivación de estos empleados, contradiciendo la distinción teórica de Herzberg y sugiriendo que la gestión del talento humano debe adaptar su enfoque a las necesidades específicas de los trabajadores del conocimiento.

A medida que la investigación sobre la teoría de Herzberg avanzaba, se fueron identificando factores específicos que adquirirían mayor relevancia en la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Madero (2019) y Guzmán et al. (2021) encontraron que factores motivadores como el reconocimiento al desempeño, la autonomía para tomar decisiones, un trabajo desafiante y retador, el crecimiento, el logro y el trabajo en sí mismo tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Estos hallazgos sugieren que la gestión del talento humano debe enfocarse en proveer oportunidades de desarrollo, dar

retroalimentación positiva, establecer metas alcanzables y diseñar puestos de trabajo interesantes para mejorar la motivación y el desempeño (Madero, 2019; Guzmán et al., 2021).

En estudios más recientes, se ha explorado la aplicación de la teoría de Herzberg en contextos específicos y con grupos particulares de trabajadores. Akdemi (2020) y Cieza (2022) estudiaron la teoría en el ámbito educativo, encontrando que tanto los factores higiénicos (seguridad laboral, salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, políticas institucionales) como los factores motivadores (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso, promoción y oportunidades de desarrollo) influyen en la motivación, satisfacción y desempeño laboral de los profesores. Estos estudios destacan la importancia de que la gestión del talento humano en instituciones educativas aborde ambos tipos de factores para promover un alto desempeño docente y una educación de calidad (Akdemir, 2020; Cieza, 2022).

Por su parte, Zelada (2018) y Calle (2021) aplicaron la teoría de Herzberg en el contexto de la gestión del talento humano en Perú. Zelada (2018) encontró que para aumentar la productividad es necesario enfocarse en los factores motivadores, como brindar oportunidades de desarrollo, reconocimiento, trabajo interesante y mayor responsabilidad. Calle (2021) también destacó que una débil motivación del personal afecta negativamente la calidad de la atención al ciudadano, y que los factores intrínsecos como el reconocimiento, logro, crecimiento y el trabajo en sí mismo son los que realmente motivan y mejoran la productividad.

A lo largo de los años, la comprensión de la relación entre la teoría de Herzberg y la gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión general de la importancia de los factores higiénicos y motivadores (Pupavac, 2015) hasta un enfoque más específico en factores particulares que adquieren mayor relevancia en ciertos contextos y grupos de trabajadores

(Madero, 2019; Guzmán et al., 2021; Akdemir, 2020; Cieza, 2022; Zelada, 2018; Calle, 2021). Además, se ha evidenciado que la aplicación de esta teoría debe adaptarse a las necesidades y características específicas de los trabajadores, especialmente en el caso de los trabajadores del conocimiento (Filtvedt, 2015).

La teoría de los dos factores de Herzberg ha demostrado ser un referente valioso en la gestión del talento humano, con una influencia que se extiende desde los primeros estudios de Pupavac (2015) hasta las investigaciones más recientes de Calle (2021) y Cieza (2022). A pesar de las limitaciones de esta teoría, como asumir que los factores de motivación e higiene son mutuamente excluyentes y afectan a todos los empleados por igual (Filtvedt, 2015), la evidencia acumulada sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse al enfocarse en satisfacer tanto las necesidades higiénicas como las motivadoras de sus empleados, adaptando sus estrategias a los contextos y grupos específicos de trabajadores para lograr una mayor motivación, productividad y desempeño laboral (Pupavac, 2015; Rastgoo, 2016; Filtvedt, 2015; Madero, 2019; Guzmán et al., 2021; Akdemir, 2020; Cieza, 2022; Zelada, 2018; Calle, 2021).

### ***Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la gestión del talento humano***

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland ha sido un referente importante en el estudio de la motivación laboral y su aplicación en la gestión del talento humano. A lo largo de los años, diversos autores han explorado la relación entre las necesidades de logro, poder y afiliación propuestas por McClelland y su impacto en la satisfacción, el desempeño y la productividad de los empleados.

Uno de los primeros estudios en aplicar la teoría de McClelland en el contexto de la gestión del talento humano fue el realizado por Păceșilă (2014) en organizaciones no

gubernamentales (ONG) de Rumania. Este autor encontró que satisfacer necesidades sociales, de estima y autorrealización de los voluntarios y empleados a través de elementos como la comunicación, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional contribuye a un mejor desempeño y compromiso con las metas organizacionales. Sin embargo, Păceșilă (2014) también destacó que la teoría de McClelland presenta limitaciones al no considerar aspectos como la seguridad laboral y remuneraciones acordes al costo de vida, que son menos relevantes para voluntarios pero sí para empleados en la gestión del talento humano y productividad de las ONG.

Posteriormente, Rivera (2014) aplicó las teorías de Herzberg y McClelland para estudiar la motivación y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora en Perú. Los resultados indicaron que los principales factores que influyen en la motivación de los trabajadores son el reconocimiento, las condiciones de trabajo, el logro, el respeto y las relaciones con los jefes. Rivera (2014) sugiere que estos hallazgos proporcionan una base para desarrollar estrategias de gestión del talento humano orientadas a mejorar la motivación y el desempeño laboral en la empresa. Sin embargo, el autor también reconoce que las teorías de contenido como las de Herzberg y McClelland se enfocan principalmente en qué motiva a las personas, pero no profundizan tanto en los procesos psicológicos que explican cómo se produce la motivación en la gestión del talento humano y su impacto en la productividad organizacional.

En un estudio más reciente, Benavides (2017) aplicó la teoría de McClelland para analizar los factores que influyen en las decisiones de los egresados del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, Colombia. La autora encontró que la aplicación de esta teoría permite identificar las necesidades de logro, poder y afiliación de los empleados, lo que posibilita una mejor comunicación y motivación de acuerdo a las necesidades

predominantes en cada colaborador, contribuyendo así a un mayor desempeño y satisfacción laboral. Benavides (2017) destaca que una adecuada gestión de estas necesidades motivacionales influye positivamente en la productividad de las empresas al tener empleados más motivados y comprometidos. Sin embargo, también señala que la teoría de McClelland se enfoca principalmente en variables individuales y psicológicas, sin considerar a profundidad aspectos grupales, organizacionales y del entorno que también inciden en la motivación laboral y la productividad empresarial.

Rybnicek et al. (2019) realizaron un estudio neurocientífico para probar los supuestos centrales de la teoría de las necesidades de McClelland. Los hallazgos indican que recompensas que se corresponden estrechamente con las necesidades individuales de logro, afiliación y poder según la teoría de McClelland, generan mayor activación en áreas clave de los sistemas cerebrales de recompensa, lo cual se presume pueda impactar positivamente la motivación y desempeño laboral. Estos resultados validan a nivel neurocientífico la importancia de las necesidades adquiridas de McClelland en la motivación y productividad de los empleados. Sin embargo, los autores también señalan limitaciones como el uso de recompensas hipotéticas y el enfoque en ciertas necesidades y recompensas específicas, sugiriendo la necesidad de mayor investigación con recompensas reales y considerando otros tipos de necesidades y recompensas relevantes en el contexto organizacional.

Finalmente, Ognio (2019) aplicó la teoría de McClelland para estudiar la gestión del talento humano y la motivación laboral de los colaboradores de enfermería en un instituto de salud en Lima, Perú. Los resultados mostraron una relación directa y moderada entre ambas variables, indicando que a mayor motivación de los colaboradores de enfermería, se presenta una mejor gestión del talento humano en la institución. Ognio (2019) destaca que los elementos clave

de la teoría de McClelland involucrados en la productividad son las necesidades de logro, afiliación y poder que tienen los trabajadores, las cuales actúan como motivadores que impulsan el desempeño y esfuerzo hacia el logro de objetivos organizacionales. Sin embargo, la autora también reconoce que una limitación de esta teoría es que se enfoca principalmente en tres necesidades específicas, dejando de lado otros posibles factores motivacionales que podrían impactar también la gestión del talento humano y la productividad empresarial.

A lo largo de los años, la comprensión de la relación entre la teoría de McClelland y la gestión del talento humano ha evolucionado desde una visión general de la importancia de satisfacer necesidades sociales, de estima y autorrealización (Păceșilă, 2014) hasta un enfoque más específico en las necesidades de logro, poder y afiliación y su impacto en la motivación, desempeño y productividad laboral (Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019). Además, se ha evidenciado que la aplicación de esta teoría debe considerar las diferencias individuales y contextuales de los trabajadores, así como otros factores motivacionales y del entorno que pueden influir en la gestión del talento humano y la productividad organizacional (Păceșilă, 2014; Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019).

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland ha demostrado ser un referente valioso en la gestión del talento humano, con una influencia que se extiende desde los primeros estudios de Păceșilă (2014) hasta las investigaciones más recientes de Rybnicek et al. (2019) y Ognio (2019). A pesar de las limitaciones de esta teoría, como enfocarse principalmente en tres necesidades específicas y no considerar a profundidad otros factores motivacionales y del entorno (Păceșilă, 2014; Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019), la evidencia acumulada sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse al identificar y

gestionar adecuadamente las necesidades de logro, poder y afiliación de sus empleados, adaptando sus estrategias a las diferencias individuales y contextuales para lograr una mayor motivación, desempeño y productividad laboral.

### ***Teoría ERG de Alderfer y la gestión del talento humano***

La teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer, una adaptación de la jerarquía de necesidades de Maslow, ha sido aplicada en el estudio de la motivación laboral y la gestión del talento humano. Aunque la cantidad de investigaciones que utilizan específicamente esta teoría es menor en comparación con otras teorías de contenido como las de Maslow, Herzberg y McClelland, algunos autores han explorado su relación con la satisfacción, el desempeño y la productividad de los empleados.

Uno de los estudios que aborda la teoría ERG en el contexto de la gestión del talento humano es el realizado por Păceșilă (2014) en organizaciones no gubernamentales (ONG) de Rumania. Este autor encontró que aplicar teorías motivacionales como las de Maslow y Alderfer permite satisfacer necesidades sociales, de estima y autorrealización de los voluntarios y empleados de las ONG a través de elementos como la comunicación, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Esto contribuye a un mejor desempeño y compromiso con las metas organizacionales, lo que a su vez puede impactar positivamente en la productividad de estas entidades. Sin embargo, Păceșilă (2014) también señala que estas teorías presentan limitaciones al no considerar aspectos como la seguridad laboral y remuneraciones acordes al costo de vida, que son menos relevantes para voluntarios pero sí para empleados en la gestión del talento humano y productividad de las ONG.

Posteriormente, Ilgunov y Khutter (2016) utilizaron las teorías de Maslow, Alderfer y McClelland para estudiar la motivación del personal médico superior en una clínica de la región de Carelia en Rusia. Los autores sugieren que aplicar estas teorías de contenido permite a los gerentes comprender las diferentes necesidades de sus empleados y crear estrategias motivacionales integrales que incluyen recompensas monetarias y no monetarias, satisfaciendo así los distintos niveles de necesidades. Esto contribuye a aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad organizacional. Ilgunov y Khutter (2016) destacan que la clínica estudiada se enfoca en brindar oportunidades de capacitación continua, reconocimiento público y una atmósfera laboral amigable para impulsar el desempeño de su personal, lo cual se alinea con las necesidades de crecimiento y relación de la teoría ERG de Alderfer. Sin embargo, los autores también reconocen que estas teorías asumen que las necesidades son universales y no consideran diferencias cognitivas entre individuos, lo que puede limitar su aplicabilidad en la gestión del talento humano.

A pesar de las limitaciones mencionadas, los estudios de Păceșilă (2014) e Ilgunov y Khutter (2016) sugieren que la teoría ERG de Alderfer, junto con otras teorías de contenido, pueden ser útiles para comprender y gestionar la motivación de los empleados en diferentes contextos organizacionales. Ambos autores coinciden en que satisfacer necesidades de existencia, relación y crecimiento a través de estrategias motivacionales que incluyan aspectos monetarios y no monetarios puede contribuir a una mayor satisfacción, desempeño y compromiso de los trabajadores, lo cual a su vez puede influir positivamente en la productividad de las organizaciones.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la investigación sobre la aplicación específica de la teoría ERG de Alderfer en la gestión del talento humano es limitada en

comparación con otras teorías de contenido. Esto sugiere la necesidad de realizar más estudios que exploren a profundidad la relación entre esta teoría y variables como la motivación, el desempeño y la productividad laboral en diversos contextos organizacionales y culturales. Además, sería valioso que futuras investigaciones aborden cómo la teoría ERG puede complementarse con otras perspectivas teóricas y prácticas de gestión del talento humano para desarrollar enfoques más integrales y efectivos que consideren las diferencias individuales y contextuales de los empleados.

### ***Similitudes y diferencias entre las teorías de contenido y la gestión del talento humano***

Una similitud notable entre estas teorías es que todas se centran en identificar y satisfacer las necesidades de los empleados como base para mejorar su motivación y desempeño laboral. La teoría de Maslow propone una jerarquía de necesidades que van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización, sugiriendo que las organizaciones deben enfocarse en satisfacer estas necesidades de manera progresiva para lograr una mayor motivación y productividad (Abbah, 2014; Espitia, 2016; Padilla, 2018; Bohórquez et al., 2022; Madero, 2022; Gutiérrez et al., 2022). De manera similar, la teoría de Herzberg distingue entre factores higiénicos y motivadores, destacando la importancia de enfocarse en los factores motivadores intrínsecos, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral (Calle, 2021; Madero, 2019; Guzmán et al., 2021; Rastgoo, 2016; Akdemir, 2020; Zelada, 2018; Cieza, 2022).

Por su parte, la teoría de McClelland se centra en tres necesidades adquiridas: logro, poder y afiliación, sugiriendo que las organizaciones deben identificar y gestionar adecuadamente estas necesidades para lograr una mayor motivación y productividad (Păceșilă,

2014; Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019). La teoría ERG de Alderfer, aunque menos estudiada, también propone que satisfacer necesidades de existencia, relación y crecimiento puede contribuir a una mayor satisfacción, motivación y desempeño de los empleados (Păceșilă, 2014; Ilgunov & Khutter, 2016).

A pesar de estas similitudes, las teorías de motivación de contenido también presentan diferencias en sus enfoques y limitaciones. Por ejemplo, la teoría de Maslow ha sido criticada por asumir que las necesidades siguen un orden jerárquico estricto y generalizado para todas las personas, cuando en realidad la prioridad de las necesidades puede variar de un individuo a otro dependiendo de factores personales y contextuales (Gutiérrez et al., 2022; Espitia, 2016). La teoría de Herzberg, por su parte, ha sido cuestionada por asumir que los factores de motivación e higiene son mutuamente excluyentes y afectan a todos los empleados por igual (Filtvedt, 2015).

La teoría de McClelland se enfoca principalmente en tres necesidades específicas y no considera a profundidad otros factores motivacionales y del entorno que pueden influir en la gestión del talento humano y la productividad organizacional (Păceșilă, 2014; Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019). Finalmente, la teoría ERG de Alderfer, aunque busca superar algunas limitaciones de la teoría de Maslow, ha sido menos estudiada en comparación con otras teorías de contenido y requiere más investigación para comprender su aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales (Păceșilă, 2014; Ilgunov & Khutter, 2016).

A pesar de estas diferencias y limitaciones, las teorías de motivación de contenido han demostrado ser valiosas para la gestión del talento humano, proporcionando un marco para comprender las necesidades y motivaciones de los empleados y desarrollar estrategias para mejorar su satisfacción, desempeño y productividad. Los estudios realizados sugieren que las

organizaciones pueden beneficiarse al adoptar un enfoque integrador que considere las distintas necesidades propuestas por estas teorías, adaptando sus estrategias a los contextos y grupos específicos de trabajadores (Păceșilă, 2014; Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019).

Además, es importante que la gestión del talento humano basada en estas teorías también considere las diferencias individuales y contextuales de los empleados, así como otros factores motivacionales y del entorno que pueden influir en su motivación y desempeño (Gutiérrez et al., 2022; Espitia, 2016; Filtvedt, 2015; Păceșilă, 2014; Rivera, 2014; Benavides, 2017; Rybnicek et al., 2019; Ognio, 2019). Esto implica adoptar un enfoque flexible y adaptativo que permita ajustar las estrategias motivacionales a las necesidades específicas de cada organización y su fuerza laboral.

En conjunto, las teorías de motivación de contenido, a pesar de sus diferencias y limitaciones, han demostrado ser valiosas para la gestión del talento humano al proporcionar un marco para comprender y satisfacer las necesidades de los empleados. Los estudios realizados sugieren que adoptar un enfoque integrador y adaptativo que considere las distintas necesidades propuestas por estas teorías, así como las diferencias individuales y contextuales de los empleados, puede contribuir a mejorar la satisfacción, el desempeño y la productividad laboral. Sin embargo, también es necesario seguir investigando cómo estas teorías pueden complementarse con otras perspectivas teóricas y prácticas de gestión del talento humano para desarrollar enfoques más completos y efectivos que se adapten a las demandas cambiantes del entorno organizacional.

## **Teorías de la motivación y sus elementos involucrados, respecto a la productividad de las empresas**

La exploración de las teorías de motivación de contenido (Maslow, Herzberg, McClelland y Alderfer) en relación con la productividad empresarial revela un panorama rico y complejo de cómo la motivación humana influye en el rendimiento laboral. A lo largo de las décadas, los investigadores han profundizado en estas teorías, encontrando tanto puntos de convergencia como diferencias significativas en su aplicación al ámbito empresarial.

### ***Jerarquía de necesidades de Maslow y la productividad de las empresas***

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow ha sido un pilar fundamental en la comprensión de la motivación humana y su relación con la productividad en el ámbito empresarial. A lo largo de las últimas décadas, diversos investigadores han explorado y expandido la aplicación de esta teoría, revelando una evolución en la comprensión de cómo la satisfacción de las necesidades impacta en el rendimiento laboral.

En los primeros estudios sobre la aplicación de la teoría de Maslow en el contexto empresarial, autores como Păceșilă (2014) y Vaca (2017) establecieron las bases al señalar la importancia de satisfacer las necesidades superiores como el logro, la afiliación y el reconocimiento para incrementar la productividad. Estos trabajos iniciales subrayaron la relevancia de considerar la jerarquía completa de necesidades en el diseño de estrategias motivacionales en las organizaciones.

Avanzando en esta línea de pensamiento, Ilgunov y Khutter (2016) y Abbah (2014) ampliaron la perspectiva al integrar la teoría de Maslow con otros modelos motivacionales, como los de Alderfer y McClelland. Esta integración teórica permitió una comprensión más holística

de la motivación laboral, sugiriendo que la satisfacción de necesidades como el crecimiento profesional, el desarrollo personal y las buenas relaciones laborales son fundamentales para estimular una mayor productividad. Estos autores coinciden en que, a medida que se satisfacen las necesidades de niveles inferiores, las de niveles superiores se convierten en los principales motivadores para el aumento de la productividad.

Un punto de inflexión en la investigación se observa con los trabajos de Espitia (2016) y Hernández (2017), quienes no solo reafirmaron la importancia de la jerarquía de necesidades de Maslow, sino que también comenzaron a trazar rutas prácticas para que las organizaciones mejoraran su productividad a través de la gestión adecuada de la motivación. Estos autores enfatizaron la necesidad de desarrollar estrategias que abordaran tanto las necesidades básicas como las de orden superior, integrando conceptos de otras teorías motivacionales para crear un enfoque más comprehensivo.

La aplicación práctica de estos conceptos se evidencia en los estudios de Bohórquez et al. (2022) y Huilcapi et al. (2017), quienes aportaron evidencia empírica sobre cómo la satisfacción de las necesidades básicas y superiores se traduce en mejoras tangibles en el desempeño laboral y la eficiencia organizacional. Estos trabajos demostraron que un sistema motivacional bien diseñado, basado en la teoría de Maslow, no solo mejora el rendimiento en el trabajo sino que también tiene implicaciones positivas en la calidad de vida personal y familiar de los empleados.

En años más recientes, se observa una tendencia hacia una comprensión más matizada y contextualizada de la teoría de Maslow en relación con la productividad. Autores como Gutiérrez et al. (2022), Santos (2018), y Espriella y Rodríguez (2016) han enfatizado la importancia de adoptar un enfoque integral que considere todo el espectro de necesidades propuesto por Maslow. Estos investigadores subrayan que, para alcanzar mayores niveles de productividad, las

empresas deben crear entornos laborales que fomenten el crecimiento personal y profesional, satisfaciendo no solo las necesidades básicas sino también las de autoestima y autorrealización.

La evolución más reciente en la comprensión de esta relación se refleja en el trabajo de Rasskazova et al. (2016) y Getselova (2024), quienes proponen un enfoque más escalonado y sistemático. Estos autores sugieren que la satisfacción de las necesidades básicas, como la seguridad y las financieras, proporciona una base sólida sobre la cual los empleados pueden entonces enfocarse en satisfacer necesidades psicológicas de alto nivel. Este enfoque más estratificado indica una comprensión más sofisticada de cómo las diferentes capas de necesidades interactúan y contribuyen colectivamente a la productividad.

Otro punto común entre los diversos autores es la creciente apreciación de la individualidad en la motivación laboral. Mientras que los primeros estudios tendían a aplicar la teoría de Maslow de manera más generalizada, las investigaciones más recientes reconocen que las necesidades y motivadores pueden variar significativamente entre individuos y contextos culturales (Padilla, 2018; Getselova, 2024).

La evolución de la comprensión de la teoría de Maslow en relación con la productividad empresarial refleja un movimiento hacia enfoques más integrales, contextualizados y estratégicos. Los investigadores han pasado de simplemente identificar la relación entre la satisfacción de necesidades y la productividad a desarrollar modelos más sofisticados que consideran la interacción compleja entre diferentes niveles de necesidades, factores individuales y contextuales, y su impacto colectivo en el rendimiento laboral. Esta progresión no solo ha enriquecido nuestra comprensión teórica, sino que también ha proporcionado a las organizaciones herramientas más efectivas para diseñar estrategias motivacionales que verdaderamente impulsen la productividad y el bienestar de los empleados.

### *Teoría de los dos factores de Herzberg y la productividad de las empresas*

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg ha sido ampliamente estudiada y aplicada en el contexto de la productividad empresarial. A lo largo de los años, numerosos investigadores han explorado cómo los factores motivadores e higiénicos propuestos por Herzberg influyen en el desempeño y la eficiencia de los trabajadores.

En las primeras investigaciones sobre la aplicación de la teoría de Herzberg, autores como Rivera (2014) y Pupavac (2015) establecieron las bases para comprender cómo los factores intrínsecos y extrínsecos afectan la motivación y, por ende, la productividad. Rivera (2014) destacó la importancia de atender tanto a los factores intrínsecos (reconocimiento, logro) como a los extrínsecos (condiciones laborales, relaciones) para impactar positivamente en la productividad empresarial. Por su parte, Pupavac (2015) enfatizó que solo las características intrínsecas del trabajo en sí mismas motivan realmente a los empleados, sugiriendo que construir motivadores intrínsecos en el negocio elimina la necesidad de discutir problemas de motivación que afecten la productividad.

Avanzando en esta línea de pensamiento, Rastgoo (2016) profundizó en cómo los factores higiénicos, cuando son apropiados, permiten que los factores motivacionales intrínsecos tengan un efecto positivo en la satisfacción y rendimiento de los trabajadores. Este enfoque más integrado sugiere una interacción compleja entre ambos tipos de factores en la determinación de la productividad.

Un punto de inflexión en la investigación se observa con el trabajo de Xiao (2017), quien aplicó la teoría de Herzberg al contexto específico de la Generación Y. Xiao argumentó que brindar trabajo desafiante y significativo, oportunidades de logro y reconocimiento, y claras

posibilidades de avance en sus carreras son elementos clave para impulsar una mayor productividad y compromiso en esta generación de trabajadores.

La aplicación práctica de estos conceptos se evidencia en los estudios de Zelada (2018) y Madero (2019), quienes reforzaron la idea de que para aumentar la productividad es necesario enfocarse principalmente en los factores motivadores. Zelada (2018) sugiere que brindar oportunidades de desarrollo, reconocimiento, trabajo interesante y mayor responsabilidad son clave para impulsar el desempeño. Por su parte, Madero (2019) destaca que los empleados satisfechos y motivados tienden a ser más productivos y comprometidos con los objetivos organizacionales, aunque advierte que no se deben descuidar los factores de higiene.

En años más recientes, se observa una tendencia hacia una comprensión más matizada y contextualizada de la teoría de Herzberg en relación con la productividad. Akdemir (2020) y Calle (2021) reafirman que los factores intrínsecos son los que realmente motivan y mejoran la productividad, mientras que los factores extrínsecos solo previenen la insatisfacción. Sin embargo, estos autores también reconocen la importancia de mantener un nivel aceptable de factores higiénicos para evitar la insatisfacción que podría afectar negativamente la productividad.

Guzmán et al. (2021) proporcionan una visión más integrada, señalando que tanto los factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento) como los factores de higiene (salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales) juegan un papel crucial en la satisfacción laboral y, por extensión, en la productividad de las empresas.

La evolución más reciente en la comprensión de esta relación se refleja en el trabajo de Cieza (2022) y Madero (2022), quienes aplican la teoría de Herzberg a contextos específicos

como la educación y las nuevas generaciones en el lugar de trabajo. Cieza (2022) argumenta que tanto los factores de higiene como los motivadores son necesarios para promover un alto desempeño docente que se traduzca en una educación de calidad. Por su parte, Madero (2022) enfatiza la importancia de diseñar estrategias, procesos y herramientas de gestión en recursos humanos que satisfagan las preferencias de las nuevas generaciones, generando una propuesta de valor atractiva para favorecer la permanencia y el desempeño de los colaboradores.

Otro punto común entre los diversos autores es la creciente apreciación de la importancia del contexto en la aplicación de la teoría de Herzberg. Mientras que los primeros estudios tendían a aplicar la teoría de manera más generalizada, las investigaciones más recientes reconocen que la efectividad de los factores motivadores e higiénicos puede variar significativamente entre diferentes industrias, generaciones y culturas organizacionales.

La evolución de la comprensión de la teoría de Herzberg en relación con la productividad empresarial refleja un movimiento hacia enfoques más integrales, contextualizados y estratégicos. Los investigadores han pasado de simplemente identificar la distinción entre factores higiénicos y motivadores a desarrollar modelos más sofisticados que consideran la interacción compleja entre estos factores, las características individuales de los empleados y el contexto organizacional. Esta progresión no solo ha enriquecido nuestra comprensión teórica, sino que también ha proporcionado a las organizaciones herramientas más efectivas para diseñar estrategias motivacionales que verdaderamente impulsen la productividad y el bienestar de los empleados en el cambiante panorama laboral actual.

### *Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland y la productividad de las empresas*

La teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland ha sido objeto de numerosos estudios en el ámbito de la productividad empresarial. A lo largo de los años, diversos investigadores han explorado cómo las necesidades de logro, poder y afiliación influyen en el desempeño y la eficiencia de los trabajadores, proporcionando valiosas perspectivas sobre la motivación laboral y su impacto en la productividad organizacional.

Uno de los primeros estudios relevantes que aplicó la teoría de McClelland al contexto empresarial fue el de Rivera (2014). Este autor integró las ideas de McClelland con otras teorías motivacionales, destacando cómo la presencia de necesidades de logro, poder y afiliación en los trabajadores puede impactar positivamente en la productividad empresarial cuando se gestionan adecuadamente desde el área de talento humano.

Ilgunov y Khutter (2016) ampliaron esta perspectiva al combinar las teorías de McClelland, Maslow y Alderfer. Estos autores sugirieron que satisfacer necesidades como el crecimiento profesional, el desarrollo personal, el reconocimiento y las buenas relaciones en el trabajo -elementos que se alinean con las necesidades de logro, poder y afiliación de McClelland- puede estimular una mayor productividad de los empleados. Su estudio de caso en la empresa Kivach demostró cómo la implementación de estrategias basadas en estas teorías, como la capacitación continua y el reconocimiento público, puede impulsar el desempeño del personal.

Un avance significativo en la comprensión de la teoría de McClelland y su relación con la productividad se observa en el trabajo de Benavides (2017). Este autor profundizó en cómo las necesidades de logro, poder y afiliación determinan la intensidad y características de las competencias de los trabajadores. Benavides argumentó que una adecuada gestión de estas

necesidades motivacionales influye positivamente en la productividad de las empresas al tener empleados más motivados y comprometidos.

Ognio (2019) reforzó esta idea, señalando que las necesidades identificadas por McClelland actúan como motivadores que impulsan el desempeño y esfuerzo de las personas hacia el logro de objetivos organizacionales. Este enfoque subraya la importancia de comprender y alinear las necesidades individuales de los empleados con las metas de la empresa para maximizar la productividad.

Una perspectiva más reciente y matizada se encuentra en el estudio de Rybnicek et al. (2019). Estos investigadores aportaron una dimensión neurocientífica al análisis, indicando que las recompensas que se corresponden estrechamente con las necesidades individuales de logro, afiliación y poder según la teoría de McClelland, generan mayor activación en áreas clave de los sistemas cerebrales de recompensa. Este hallazgo sugiere una base neurológica para la relación entre la satisfacción de estas necesidades y el aumento de la motivación y el desempeño laboral.

Getselova (2024) ofrece una de las perspectivas más recientes, integrando la teoría de McClelland con otras teorías de contenido de la motivación. Este autor sugiere que satisfacer las necesidades de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización - que se alinean con las necesidades de logro, poder y afiliación de McClelland - puede mejorar la productividad al aumentar la satisfacción laboral y la motivación.

Se observa una progresión desde las primeras interpretaciones que simplemente identificaban estas necesidades como factores motivacionales, hacia enfoques más sofisticados que exploran cómo estas necesidades interactúan con otros aspectos del entorno laboral y las características individuales de los empleados. Los estudios más recientes, como el de Rybnicek et al. (2019), han comenzado a proporcionar evidencia neurológica que respalda la teoría,

añadiendo una nueva dimensión a nuestra comprensión de cómo las necesidades identificadas por McClelland influyen en la motivación y el rendimiento.

Otro punto común entre los diversos autores es la creciente apreciación de la importancia de personalizar las estrategias motivacionales. Mientras que las primeras aplicaciones de la teoría de McClelland tendían a ser más generalizadas, las investigaciones más recientes reconocen que la efectividad de las estrategias basadas en las necesidades de logro, poder y afiliación puede variar significativamente entre individuos y contextos organizacionales.

En conclusión, la evolución de la comprensión de la teoría de McClelland en relación con la productividad empresarial refleja un movimiento hacia enfoques más integrales, personalizados y basados en evidencia. Los investigadores han pasado de simplemente identificar las tres necesidades principales a desarrollar modelos más sofisticados que consideran la interacción compleja entre estas necesidades, otros factores motivacionales, y el contexto organizacional. Esta progresión no solo ha enriquecido nuestra comprensión teórica, sino que también ha proporcionado a las organizaciones herramientas más efectivas para diseñar estrategias motivacionales que verdaderamente impulsen la productividad y el compromiso de los empleados en el dinámico panorama laboral actual.

### ***Teoría ERG de Alderfer y la productividad de las empresas***

La teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer, una reformulación de la jerarquía de necesidades de Maslow, ha sido objeto de estudio en el contexto de la productividad empresarial. Aunque menos mencionada explícitamente que otras teorías motivacionales en el texto proporcionado, la teoría de Alderfer se integra en varios estudios que examinan múltiples perspectivas sobre la motivación y su impacto en la productividad.

Uno de los primeros estudios relevantes que incorpora la teoría de Alderfer en el contexto de la productividad empresarial es el de Păceșilă (2014). Este autor examina cómo las teorías de Maslow y Alderfer se aplican en el contexto de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Păceșilă sugiere que la satisfacción de necesidades como el logro, la afiliación y el poder, que se alinean con los conceptos de relación y crecimiento de Alderfer, contribuye a un mejor desempeño y compromiso con las metas organizacionales en voluntarios y empleados de ONG.

Ilgunov y Khutter (2016) amplían esta perspectiva al integrar las teorías de Maslow, Alderfer y McClelland en su análisis. Estos autores proponen que la satisfacción de necesidades como el crecimiento profesional, el desarrollo personal, el reconocimiento y las buenas relaciones laborales puede estimular una mayor productividad de los empleados. Su estudio de caso en la empresa Kivach demuestra cómo la implementación de estrategias basadas en estas teorías, como la capacitación continua y el reconocimiento público, puede impulsar el desempeño del personal. Este enfoque integrado subraya la relevancia continua de los conceptos de Alderfer en la comprensión de la motivación laboral y su impacto en la productividad.

Aunque no mencionan explícitamente a Alderfer, autores como Santos (2018) y Getselova (2024) abordan elementos que se alinean con la teoría ERG en sus análisis de la motivación y la productividad. Santos (2018) sugiere que la satisfacción de necesidades básicas, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el crecimiento personal son factores que influyen en la motivación y productividad de los empleados. Estos elementos se corresponden estrechamente con las categorías de existencia, relación y crecimiento propuestas por Alderfer.

Getselova (2024) ofrece una de las perspectivas más recientes, integrando varias teorías de contenido de la motivación. Aunque no menciona específicamente a Alderfer, su enfoque en la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización se

alineada con los conceptos de la teoría ERG. Getselova sugiere que la satisfacción de estas necesidades puede mejorar la productividad al aumentar la satisfacción laboral y la motivación.

Aunque la teoría ERG de Alderfer no se menciona tan explícitamente como otras teorías motivacionales en la literatura proporcionada, sus conceptos fundamentales están presentes en muchos de los análisis más recientes sobre motivación y productividad. La evolución de la comprensión en este campo refleja un movimiento hacia enfoques más integrales y flexibles, que reconocen la complejidad de las necesidades humanas en el entorno laboral. Esta progresión no solo ha enriquecido nuestra comprensión teórica, sino que también ha proporcionado a las organizaciones una base más sólida para diseñar estrategias motivacionales que verdaderamente impulsen la productividad y el compromiso de los empleados en el dinámico panorama laboral actual.

Es importante notar que la menor mención explícita de la teoría de Alderfer en comparación con otras teorías no necesariamente refleja una menor relevancia, sino posiblemente una tendencia a integrar sus conceptos en marcos más amplios de comprensión de la motivación laboral. Futuros estudios podrían beneficiarse de un enfoque más directo en la aplicación de la teoría ERG en el contexto de la productividad empresarial, explorando cómo sus principios específicos pueden informar estrategias de gestión de talento humano y mejora del rendimiento organizacional.

### ***Similitudes y diferencias entre las teorías de contenido y la gestión del talento humano***

Un elemento común a todas estas teorías es el reconocimiento de que la satisfacción de ciertas necesidades humanas fundamentales es crucial para impulsar la motivación y, por ende, la

productividad. Sin embargo, cada teoría ofrece una perspectiva única sobre cuáles son estas necesidades y cómo interactúan entre sí.

La teoría de Maslow, como señalan Vaca (2017) y Abbah (2014), sugiere una jerarquía de necesidades que va desde las más básicas hasta las de autorrealización. La implicación para la productividad es que, a medida que se satisfacen las necesidades de niveles inferiores, los empleados se motivan por necesidades de orden superior, lo que puede conducir a un mayor rendimiento. Esto se alinea con los hallazgos de Gutiérrez et al. (2022), quienes enfatizan la importancia de enfocarse en necesidades de autoestima y autorrealización para alcanzar mayores niveles de productividad.

Por otro lado, la teoría de Herzberg, como la interpretan Calle (2021) y Bevins (2018), distingue entre factores de higiene y factores motivadores. Esta teoría sugiere que, mientras los factores de higiene previenen la insatisfacción, son los factores motivadores los que realmente impulsan la productividad. Esto introduce una perspectiva diferente a la de Maslow, sugiriendo que no todas las necesidades contribuyen igualmente a la motivación y la productividad.

McClelland, según lo expuesto por Benavides (2017) y Ognio (2019), se enfoca en tres necesidades específicas: logro, poder y afiliación. Esta teoría sugiere que estas necesidades, cuando se satisfacen adecuadamente, pueden impulsar significativamente la productividad. El estudio de Rybnicek et al. (2019) añade una dimensión neurológica a esta teoría, sugiriendo que la satisfacción de estas necesidades activa áreas cerebrales asociadas con la recompensa, lo que podría explicar su impacto en la motivación y el rendimiento.

La teoría ERG de Alderfer, aunque menos mencionada explícitamente en la literatura revisada, ofrece una visión más flexible que la de Maslow. Como sugieren Păceșilă (2014) e Ilgunov y Khutter (2016), las necesidades de existencia, relación y crecimiento pueden ser

relevantes simultáneamente y no siguen necesariamente una jerarquía estricta. Esta perspectiva se alinea con enfoques más recientes que reconocen la complejidad y variabilidad individual en la motivación laboral.

Un punto de convergencia entre estas teorías es el reconocimiento de que las necesidades de orden superior o intrínsecas (como el logro, el reconocimiento y el crecimiento personal) son fundamentales para impulsar la productividad a largo plazo. Esto se refleja en los hallazgos de Xiao (2017), Zelada (2018) y Madero (2019), quienes enfatizan la importancia de factores como el trabajo desafiante, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento para motivar a los empleados y mejorar su rendimiento.

Sin embargo, también existen diferencias significativas. Mientras que Maslow y Alderfer proponen una progresión en la satisfacción de necesidades (aunque Alderfer de manera más flexible), Herzberg distingue claramente entre factores que previenen la insatisfacción y factores que motivan. McClelland, por su parte, se enfoca en un conjunto específico de necesidades sin implicar una jerarquía o distinción entre factores de higiene y motivadores.

La evolución en la comprensión de estas teorías ha llevado a enfoques más integradores y contextualizados. Autores como Getselova (2024) y Santos (2018) sugieren que elementos de múltiples teorías pueden ser relevantes simultáneamente, dependiendo del individuo y del contexto organizacional. Esto refleja una tendencia hacia una comprensión más matizada y personalizada de la motivación laboral y su impacto en la productividad.

En conclusión, mientras que cada teoría ofrece elementos únicos sobre la relación entre motivación y productividad, la investigación más reciente sugiere que un enfoque integrado, que considere múltiples perspectivas teóricas y reconozca la variabilidad individual y contextual, puede ser más efectivo para comprender y mejorar la productividad empresarial. Las

organizaciones que logran balancear la satisfacción de necesidades básicas con oportunidades de crecimiento, reconocimiento y logro, adaptándose a las necesidades individuales de sus empleados, están mejor posicionadas para maximizar la motivación y, por ende, la productividad de su fuerza laboral.

### **Logros y limitaciones que presentan las teorías de la motivación de contenido frente a la gestión del talento humano y la productividad de las empresas**

A lo largo de las décadas, las teorías de la motivación de contenido han desempeñado un papel crucial en la gestión del talento humano y en la mejora de la productividad empresarial. Estas teorías han permitido comprender de manera más profunda y detallada los diversos factores que impulsan a los empleados, ofreciendo marcos conceptuales que han sido fundamentales para diseñar estrategias efectivas en el ámbito laboral. En esta sección, se exploran los logros más significativos de estas teorías a lo largo del tiempo, destacando su impacto en la gestión empresarial y cómo han evolucionado para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados y las organizaciones.

#### ***Logros***

La evolución de las teorías de la motivación de contenido ha sido fundamental para la gestión del talento humano y la productividad empresarial, presentando una comprensión cada vez más profunda y matizada de los factores que motivan a los empleados. A continuación, se presentan los logros destacados de estas teorías a través del tiempo, ilustrando su impacto en la gestión empresarial.

Iniciando con la teoría de Maslow, Abbah (2014) resalta su logro al reconocer que la motivación trasciende lo monetario e incluye necesidades intrínsecas. Păceșilă (2014) amplía esta idea, señalando que las teorías de contenido permiten entender los diferentes niveles de necesidades y cómo motivar a las personas progresivamente. Esta comprensión integral de la motivación, que abarca aspectos materiales, emocionales y de crecimiento personal, es destacada por Padilla (2018) como un logro significativo de la teoría de Maslow.

La teoría de Maslow, con su jerarquía de necesidades, ha sido ampliamente validada y utilizada para entender cómo la satisfacción de diferentes niveles de necesidades puede influir positivamente en la motivación y el desempeño laboral (Bohórquez et al., 2022). Esta teoría ha permitido una comprensión integral de la motivación, abarcando aspectos materiales, emocionales y de crecimiento personal (Padilla, 2018), y ha sido aplicada en empresas como Telefónica Colombia para desarrollar estrategias que generen un ambiente de trabajo favorable y fidelicen a los empleados (Espriella & Rodríguez, 2016).

Desde la teoría bifactorial, se ha subrayado su utilidad para identificar los factores que realmente motivan al personal y distinguen aquellos que solo generan satisfacción temporal (Calle, 2021). Esta teoría, desarrollada por Herzberg, también ha resaltado la importancia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la motivación y satisfacción laboral, proporcionando una herramienta valiosa para la gestión del talento humano (Madero, 2019). Además, ha permitido comprender que la satisfacción e insatisfacción laboral no son polos opuestos de un mismo continuo, sino que tienen causas distintas (Guzmán et al., 2021), y ha destacado la importancia de los factores intrínsecos como la naturaleza del trabajo, el reconocimiento y el desarrollo profesional para la motivación (Rastgoo, 2016).

La teoría de Herzberg también ha sido ampliamente reconocida por sus contribuciones. Filtvedt (2015) y Rastgoo (2016) coinciden en resaltar la importancia que esta teoría otorga a los factores intrínsecos en la motivación laboral. Pupavac (2015) va más allá, señalando que un logro radical de la teoría de Herzberg fue proponer que el trabajo en sí mismo puede ser una fuente de motivación. Esta idea ha sido reforzada por Bevins (2018), quien menciona la amplia aceptación y difusión de esta teoría en ámbitos académicos y empresariales.

En un enfoque multiteórico, Vaca (2017) ha logrado una comprensión más completa de los factores motivacionales en el sector público en Ecuador. Este enfoque ha validado, a nivel neurocientífico, los supuestos de la teoría de las necesidades de McClelland, demostrando que las recompensas ajustadas a las necesidades individuales generan mayores efectos motivacionales a nivel cerebral (Rybnicek et al., 2019). Similarmente, Hernández (2017) logró elaborar perfiles motivacionales de profesionales e identificar áreas de oportunidad específicas según grupos ocupacionales mediante la aplicación de estas teorías.

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland ha explicado cómo estas necesidades influyen en el comportamiento y la motivación laboral, con implicaciones prácticas para la gestión del talento (Ognio, 2019). En efecto, Rybnicek et al. (2019) validaron a nivel neurocientífico supuestos centrales de la teoría de las necesidades de McClelland, demostrando que las recompensas ajustadas a las necesidades individuales generan mayores efectos motivacionales a nivel cerebral. Esta teoría ha permitido identificar diferentes perfiles motivacionales en los colaboradores y ofrecer pautas para gestionarlos adecuadamente (Benavides, 2017).

En cuanto a la aplicación práctica de estas teorías, Rivera (2014) demuestra cómo las teorías de Herzberg y McClelland lograron identificar factores motivacionales relevantes y

orientar el desarrollo de modelos de motivación adaptados a realidades empresariales específicas. Espriella y Rodríguez (2016) ejemplifican esto al describir cómo la teoría de Maslow ha orientado estrategias para el desarrollo integral de los colaboradores en Telefónica Colombia, generando un ambiente de trabajo idóneo y fidelizando a los miembros de la organización.

Respecto a los logros específicos en la práctica empresarial, la teoría de Herzberg ha sido destacada por su capacidad de diferenciar entre factores que generan satisfacción e insatisfacción laboral, proporcionando un marco para que las organizaciones se enfoquen en enriquecer el trabajo en sí mismo (Akdemir, 2020). Esta teoría ha sido ampliamente aceptada y enseñada por universidades, consultores y capacitadores empresariales (Bevins, 2018), destacando la importancia de los factores intrínsecos para la motivación (Filtvedt, 2015). Asimismo, Herzberg propuso la idea entonces radical de que el trabajo en sí mismo puede ser una fuente de motivación (Pupavac, 2015).

En el contexto educativo, Cieza (2022) resalta cómo la teoría de Herzberg ha contribuido a reconocer la importancia tanto de las condiciones laborales como de los aspectos intrínsecos para la motivación docente. Esto se alinea con lo señalado por Guzmán et al. (2021), quienes destacan que la teoría de Herzberg permite comprender que la satisfacción e insatisfacción laboral tienen causas distintas.

Finalmente, las teorías de contenido de la motivación han demostrado ser útiles para entender los factores que motivan a los jóvenes profesionales en la industria de restaurantes, como las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento (Getselova, 2024), y para elaborar perfiles motivacionales de los profesionales, identificando áreas de oportunidad específicas según los grupos ocupacionales (Hernández, 2017). Esto reafirma lo señalado por Ilgunov y

Khutter (2016) sobre cómo estas teorías ayudan a los gerentes a adaptar sus estrategias a las necesidades individuales de los empleados.

En conjunto, las teorías de motivación de contenido han evolucionado desde explicaciones generales sobre las necesidades humanas hasta aplicaciones específicas en diversos sectores y contextos organizacionales. Su capacidad para proporcionar marcos de comprensión y herramientas prácticas para la gestión del talento humano y la mejora de la productividad ha sido ampliamente reconocida y validada a lo largo del tiempo.

### ***Limitaciones***

Las teorías de la motivación de contenido, como las propuestas por Maslow y Herzberg, han sido ampliamente discutidas y criticadas por diversos autores a lo largo de los años debido a sus limitaciones en el contexto de la gestión del talento humano y la productividad empresarial. Estas críticas han contribuido a la evolución de la comprensión de cómo motivar eficazmente a los empleados en diferentes entornos laborales.

En la década de 1950, Frederick Herzberg introdujo su teoría de los dos factores, que distingue entre factores motivacionales e higiénicos. Sin embargo, esta teoría ha sido criticada por asumir que todos los empleados responden de manera similar a estos factores, sin considerar las diferencias individuales. Además, no explica claramente cómo interactúan los factores de motivación e higiene para influir en la productividad (Guzmán et al., 2021). Otra crítica señala que la teoría de Herzberg no contempla las diferencias culturales, lo que limita su aplicabilidad en contextos diversos (Madero, 2019). Filtvedt (2015) argumentó que la aplicabilidad de estas teorías, especialmente la de Herzberg, se ha reducido en el contexto de los trabajadores del conocimiento contemporáneos, en comparación con la fuerza laboral industrial de la década de

1950 en la que se desarrolló originalmente. Además, Zelada (2018) señaló que la separación entre factores de higiene y motivadores propuesta por Herzberg puede ser ambigua en ciertos casos. Estas críticas subrayan la necesidad de adaptar las teorías motivacionales a los cambios en la naturaleza del trabajo y las expectativas de los empleados a lo largo del tiempo.

En el mismo periodo, Abraham Maslow propuso la jerarquía de necesidades, que ha sido cuestionada por su rigidez y su suposición de universalidad (Espriella y Rodríguez, 2016). Algunos estudios han demostrado que la priorización de las necesidades puede variar significativamente entre individuos y culturas, y que las necesidades de niveles superiores pueden ser relevantes incluso cuando las de niveles inferiores no están completamente satisfechas (Rasskazova et al., 2016). Esta variabilidad en las prioridades individuales sugiere que la teoría de Maslow puede no ser aplicable de manera uniforme en todas las organizaciones y contextos (Abbah, 2014; Padilla, 2018).

A medida que avanzaba el siglo XX, las críticas a estas teorías se intensificaron. Por ejemplo, Păceșilă (2014) señaló que las teorías de contenido no consideran adecuadamente la seguridad laboral y las remuneraciones acorde al costo de vida, aspectos cruciales en la gestión del talento humano y la productividad, especialmente en organizaciones no gubernamentales. De manera similar, Rybnicek et al. (2019) destacaron la necesidad de investigaciones con recompensas reales y considerando una gama más amplia de necesidades y recompensas relevantes para fortalecer la generalización de los hallazgos.

En efecto, Rivera (2014) señaló que estas teorías se centran principalmente en qué motiva a las personas, pero no profundizan en los procesos psicológicos que explican cómo se produce la motivación. También Benavides (2017), Hernández (2017), Huilcapi et al. (2017) y Zelada (2018) coincidieron en que estas teorías se enfocan principalmente en variables individuales y

psicológicas, sin considerar a profundidad aspectos grupales, organizacionales y del entorno que también inciden en la motivación laboral y la productividad empresarial. Esta observación fue respaldada por Pupavac (2015), quien destacó que las teorías de contenido asumen erróneamente que todos los empleados tienen las mismas necesidades, ignorando las variaciones entre individuos y culturas. Estas observaciones resaltan la importancia de adoptar un enfoque más holístico que tenga en cuenta factores contextuales más amplios.

En estudios más recientes, autores como Madero (2022) y Bohórquez et al. (2022) han criticado la falta de consideración de las diferencias individuales y contextuales en las teorías de contenido. Estos estudios sugieren que las motivaciones y necesidades de los empleados no son uniformes y que las teorías tradicionales pueden no capturar adecuadamente las complejidades del entorno laboral moderno. Además, Espitia (2016) y Ognio (2019) han señalado que estas teorías no siempre consideran otros posibles factores motivacionales que también pueden impactar en la gestión del talento humano y la productividad empresarial.

Las investigaciones más recientes continúan identificando limitaciones en las teorías de motivación de contenido. Por ejemplo, Getselova (2024) subraya la necesidad de teorías más contemporáneas y específicas del sector para capturar las motivaciones únicas de la fuerza laboral profesional más joven. Además, Bevins (2018) destaca la crítica de que los factores de motivación e higiene no son mutuamente excluyentes y pueden influir tanto en la satisfacción como en la insatisfacción laboral, lo que sugiere que se necesita más investigación y ajustes a la teoría para mejorar su aplicación en la gestión del talento humano y la productividad empresarial.

Autores como Calle (2021) y Guzmán et al. (2021) han cuestionado la relación directa entre satisfacción y productividad asumida por estas teorías, sugiriendo que esta relación es más

compleja de lo que se pensaba inicialmente. Cieza (2022) y Gutiérrez et al. (2022) han enfatizado la importancia de considerar las características del contexto organizacional más amplio y la variabilidad en la prioridad de las necesidades entre individuos.

En resumen, aunque las teorías de motivación de contenido han proporcionado una base valiosa para comprender la motivación laboral, sus limitaciones frente a la gestión del talento humano y la productividad empresarial son significativas. Las críticas a las teorías de la motivación de contenido han evolucionado desde las primeras observaciones sobre la falta de consideración de las diferencias individuales hasta las críticas más recientes que enfatizan la necesidad de teorías más flexibles y contextualmente relevantes. Estas limitaciones subrayan la importancia de desarrollar enfoques motivacionales que reconozcan la diversidad de necesidades y motivaciones entre los empleados para optimizar la gestión del talento humano y la productividad en las organizaciones contemporáneas.

## Conclusiones

La presente investigación ha permitido analizar en profundidad la relación entre las teorías de la motivación de contenido, la gestión del talento humano y la productividad empresarial. En respuesta al primer objetivo específico, se ha evidenciado que existe una estrecha relación entre la gestión del talento humano y las teorías de motivación de Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg. La teoría de Maslow subraya la importancia de satisfacer las necesidades básicas y superiores, lo que se ha traducido en mejoras tangibles en el desempeño laboral y en la calidad de vida de los empleados. Herzberg destaca que los factores intrínsecos, como el reconocimiento y el logro, son cruciales para la satisfacción laboral, mientras que los factores higiénicos previenen la insatisfacción, pero no la fomentan. McClelland y Alderfer aportan una visión complementaria, centrada en necesidades adquiridas y en la flexibilidad de la satisfacción de necesidades, respectivamente. Estas teorías proporcionan un marco relevante para comprender las necesidades y motivadores de los empleados, permitiendo a las organizaciones diseñar estrategias más efectivas para atraer, retener y desarrollar el talento.

Estas teorías han demostrado ser fundamentales no solo en la teoría, sino también en la práctica de la gestión del talento humano. La correcta aplicación de estos modelos permite a los gerentes diseñar políticas y prácticas que motivan a los empleados de manera más efectiva, ajustando las estrategias a las necesidades individuales y colectivas. Por ejemplo, los programas de desarrollo profesional basados en la teoría de McClelland pueden ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial, mientras que la teoría ERG de Alderfer proporciona un enfoque más adaptable y dinámico para satisfacer las necesidades cambiantes en el lugar de trabajo.

Respecto al segundo objetivo específico, se ha identificado que los elementos clave de estas teorías motivacionales tienen una incidencia significativa en la productividad de las empresas. La satisfacción de necesidades de orden superior como el reconocimiento, el logro y la autorrealización, así como la atención a factores higiénicos y motivadores, se asocian positivamente con un mayor compromiso, desempeño y eficiencia de los empleados. Esto subraya la importancia de que las organizaciones implementen prácticas de gestión del talento humano que aborden de manera integral las diversas necesidades y motivaciones de su fuerza laboral.

La correlación entre la motivación y la productividad no solo mejora el desempeño individual, sino que también tiene un efecto multiplicador en la productividad organizacional general. Los empleados motivados tienden a colaborar mejor, mostrar mayor creatividad y adaptabilidad, y contribuir a un ambiente de trabajo positivo que puede aumentar la satisfacción y retención del personal. Además, las empresas que invierten en entender y aplicar estas teorías suelen ver una reducción en el absentismo y la rotación de personal, lo cual representa un ahorro significativo de costos y una mejora en la estabilidad organizacional.

En cuanto al tercer objetivo específico, la investigación ha revelado tanto logros como limitaciones de las teorías de motivación de contenido en su aplicación a la gestión del talento humano y la productividad empresarial. Entre los logros destacan su capacidad para proporcionar un marco conceptual sólido para entender la motivación laboral y su influencia en el desarrollo de prácticas de gestión más efectivas. Sin embargo, también se han identificado limitaciones importantes, como la falta de consideración de diferencias individuales y culturales, y la necesidad de adaptar estas teorías a los contextos laborales contemporáneos. Las teorías de Maslow y Herzberg, aunque valiosas, han sido criticadas por su enfoque generalista y

suposiciones rígidas. La teoría de McClelland, aunque efectiva en identificar necesidades de logro, poder y afiliación, puede pasar por alto otros factores motivacionales importantes. La teoría ERG de Alderfer, aunque flexible, requiere más investigación para validar su aplicabilidad en diversos contextos organizacionales.

A pesar de estas limitaciones, es esencial reconocer que estas teorías han sido la base para numerosas investigaciones y prácticas en el campo de la gestión del talento humano. La comprensión de sus logros y limitaciones permite a los gestores desarrollar enfoques más equilibrados y personalizados. Por ejemplo, combinando elementos de diferentes teorías, las organizaciones pueden crear programas de motivación que no solo cubran una amplia gama de necesidades, sino que también se adapten mejor a las diversas culturas organizacionales y perfiles de empleados, asegurando así una mayor efectividad y satisfacción.

Una conclusión general que emerge de este análisis es la necesidad de adoptar un enfoque más integrador y flexible en la aplicación de las teorías motivacionales. Las organizaciones deben reconocer que no existe una solución única para motivar a todos los empleados y que es necesario considerar una variedad de factores contextuales e individuales al diseñar estrategias de gestión del talento humano. Si bien las teorías de motivación de contenido siguen siendo relevantes, es importante complementarlas con perspectivas más recientes y considerar otros factores que influyen en la motivación y el desempeño laboral. Esto implica una visión más holística que tenga en cuenta no solo las necesidades individuales, sino también aspectos como el clima organizacional, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional.

Esta investigación subraya la importancia de la medición y evaluación continua de las estrategias motivacionales y su impacto en la productividad. Las organizaciones deben implementar sistemas para monitorear regularmente la efectividad de sus prácticas de gestión del

talento humano y estar dispuestas a adaptarlas en función de los cambios en las necesidades de los empleados y las demandas del entorno empresarial. Las teorías de motivación de contenido siguen siendo valiosas para la gestión del talento humano y la mejora de la productividad, su aplicación efectiva requiere un enfoque más matizado, adaptativo y basado en evidencia que responda a la complejidad y diversidad de los entornos laborales modernos.

Los resultados de esta investigación proporcionan una guía valiosa para los profesionales de talento humano. Al aplicar un enfoque basado en la satisfacción de necesidades y factores motivacionales intrínsecos, las organizaciones pueden fomentar un entorno laboral más estimulante y satisfactorio. Esto no solo mejora el desempeño y la motivación de los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento y a la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

La implementación práctica de estas conclusiones implica que las organizaciones deben invertir en programas de formación y desarrollo, ofrecer oportunidades de avance profesional y reconocimiento, y crear políticas que promuevan el bienestar general de los empleados. Además, es crucial que los líderes y gerentes estén capacitados para identificar y responder a las diversas necesidades motivacionales de sus equipos. Al hacerlo, no solo se mejora la satisfacción y el rendimiento laboral, sino que también se construye una cultura organizacional fuerte y cohesionada, capaz de atraer y retener el mejor talento disponible en el mercado.

## Referencias Bibliográficas

- Abbah, M. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 01-08.  
<https://doi.org/10.9790/487X-16410108>
- Abiola, O.-D. B., David, O. M., Okutu, N., Hammed, A. B., & Ozioma, A. V. (2023). McClelland Acquired Need and Skinner's Reinforcement Management Theories: Their Relevance in Today's Organization. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 5(1), 35-45. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2023.v05i01.005>
- Akdemir, E. (2020). The Determination of Teachers' Motivation Based on Herzberg's Motivation Theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET*, 19(4), 89-101.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Arias, F. (2012). *EL proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6a edición). Editorial Episteme.
- Ávila, H., Olmos, D., Quispe, G., & Diaz, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 161-169.
- Azadeh, A., & Zarrin, M. (2016). An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives. *Safety Science*, 89, 55-71.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.06.001>

- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Bawa, M. (2017). Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Commerce and Management*, 5(12), 662-673.
- Benavides, O. H. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad Antonio Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.171801.63>
- Bevins, D. (2018). *Herzberg's Two Factor Theory of Motivation: A Generational Study* [Honors Theses, Eastern Kentucky University]. [https://encompass.eku.edu/honors\\_theses/530](https://encompass.eku.edu/honors_theses/530)
- Bohórquez, E., Caiche, W., Benavides, V., & Benavides, A. (2022). Motivation and Job Performance: Human Capital as a Key Factor for Organizational Success. En M. I. A. Chauvin, M. Botto-Tobar, A. Díaz Cadena, & S. Montes León (Eds.), *Sustainability, Energy and City* (pp. 123-133). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-94262-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94262-5_12)
- Bradley, P. (2021). An Institutional Economics Framework to Explore Sustainable Production and Consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1317-1339.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.035>
- Calle, M. P. (2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial Data*, 24(2), 217-247.  
<https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20971>

- Cieza, E. (2022). *Plan de motivación según la teoría de Herzberg para el desempeño laboral de docentes Universidad Nacional Autónoma de Chota Cajamarca* [Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78506>
- Espitia, L. F. (2016). *Guía para el fortalecimiento de las estrategias de motivación al talento humano en las organizaciones*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/greylit.1936>
- Esperiella, C., & Rodríguez, C. (2016). *Aplicabilidad y gestión organizacional de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow en Telefónica—Colombia* [Artículo de Grado, Universidad de La Salle]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1506](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1506)
- Filtvedt, R. E. (2015). Motivation and job satisfaction: Does Herzberg's «two-factor» theory apply to knowledge workers of today? [Master thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås]. En *107*. <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2379104>
- Getselova, A. (2024). *Work motivation of young professionals in the service sector in Finland: Case restaurant industry* [Master Thesis, Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT]. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/167109>
- Gómez, E., Navas, D. F., Aponte, G., & Betancourt, L. A. (2014). Literature review methodology for scientific and information management, through its structuring and systematization. *DYNA*, *81*(184), Article 184. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Gutiérrez, J., Boada, M., Quezada, M., & Pullaguari, M. F. L. (2022). Análisis del nivel administrativo y operativo empresarial según el fundamento de Maslow. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(6), 5321-5338. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3813](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3813)

- Guzmán, L., Alarcón, S. P., & García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: Experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *MUNDO RECURSIVO*, 4(2), Article 2.
- Harris, K. M., & McDade, T. W. (2018). The Biosocial Approach to Human Development, Behavior, and Health Across the Life Course. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 4(4), 2-26. <https://doi.org/10.7758/RSF.2018.4.4.01>
- Hernández, C. (2017). *Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de posgrados FAC muestra AS. Comando. Bogotá, Colombia* [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/621>
- Herzberg, F. (2003, enero 1). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 86.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1956). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Huilcapi, M. R., Castro, G. A., & Jácome, G. A. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Ilgunov, A., & Khutter, M. (2016). *Motivation of Personnel in a Healthcare Company* [fi=AMK-opinnäytetyö|sv=YH-examensarbete|en=Bachelor's thesis|, JAMK University of Applied Sciences]. <http://www.theseus.fi/handle/10024/114034>
- Irfak, R. (2022). Literature review the effect of motivation and work environment on employee productivity & performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(5), 719-730. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i5.1197>
- Kalušić, A., Talović, M., & Ormanović, Š. (2019). The role and importance of motivation of hrm. *Sport Scientific And Practical Aspects International Scientific Journal of Kinesiology*, 16(1), 17-23.

- Khan, S., Khan, M. I., Rais, M., & Aziz, T. (2023). Organizational Productivity: A Critical Analysis of the Impact of Employee Motivation. *Reviews of Management Sciences*, 5(1), 13-37. <https://doi.org/10.53909/rms.05.01.0192>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Madero, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 377. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Harper and Row.
- Matar, S. F. (2010). *An exploratorion into job satisfaction and motivation among senior and middle managers in Egyptian textile industry. Explore the similarities and differences in managerial perceptions regarding motivation and job satisfaction among senior and middle managers in Egyptian textile industry and address the effect of their different personal characteristics*. [Doctoral Thesis, University of Bradford]. <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/4934>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. Appleton-Century-Crofts. <https://doi.org/10.1037/11144-000>

- Morales, M. P., & Blanco, K. J. (2021). La motivación como estrategia facilitadora para el aumento de la productividad. *Gerencia Libre*, 7, 191-202.
- Navy, S. L. (2020). Theory of Human Motivation—Abraham Maslow. En B. Akpan & T. J. Kennedy (Eds.), *Science Education in Theory and Practice: An Introductory Guide to Learning Theory* (pp. 17-28). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2)
- Ngoc Khuong, M., Mai, T., & Phuong, N. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters*, 10, 2673-2682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.025>
- Nguyen, D.-T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, 9(12), e22720. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>
- Ognio, C. T. (2019). *Gestión del talento humano y motivación laboral de los colaboradores de enfermería en un Instituto de Salud, Lima-2019* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39348>
- Omar, K. M. (2021). Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 688-700.  
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92036>
- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2018). Critical Review and Comparism between Maslow , Herzberg and McClelland ' s Theory of Needs. *FUNAI Journal of Accounting Business and Finance (FJABAF)*, 1(1), 161-173.

- Păceșilă, M. (2014). The relationship between motivational theories and the current practices of motivating ngo's human resources in Romania. *Management research and practice*, 6(1), 5-20.
- Padilla, J. M. (2018). *Sistematización de la experiencia de medición y propuesta del plan de mejora del clima laboral de los docentes de la Universidad Tecnológica Indoamérica, en función de la teoría de la motivación de Maslow en el período de marzo a julio del 2017* [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15166>
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), Article 7.  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pupavac, D. (2015). The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. *International Journal Vallis Aurea*, 1(1), 15-25.  
<https://doi.org/10.2507/IJVA.1.1.2.2>
- Rasskazova, E., Ivanova, T., & Sheldon, K. (2016). Comparing the effects of low-level and high-level worker need-satisfaction: A synthesis of the self-determination and Maslow need theories. *Motivation and Emotion*, 40(4), 541-555. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9557-7>
- Rastgoo, P. (2016). The Relationship of Talent Management and Organizational Development with Job Motivation of Employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653-662. <https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Rivera, F. (2014). *Diagnóstico del área financiera del sector bares del departamento de Boyacá*. [Tesis de grado]. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

- Rivera, R. J. (2014). *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.* [Tesis de Grado, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur].  
<https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), Article 3.
- Rogers, A. T. (2022). *Human Behavior in the Social Environment: Perspectives on Development and the Life Course* (6.<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003195542>
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2013). Human resources motivation: An organizational performance perspective. *ANNALS OF THE ORADEA UNIVERSITY. Fascicle of Management and Technological Engineering.*, XXII (XII), 2013/1(1).  
<https://doi.org/10.15660/AUOFMTE.2013-1.2841>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: A neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443-482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Sandoval, S. J., Armijos, D. A., & González, K. G. (2018). La comunicación del talento humano en la productividad empresarial. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), Article 8.1.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.760>
- Santos, J. M. (2018). *La Gestión del Talento Humano y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2017* [Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23862>

- Shyam, B. R., & Aithal, P. S. (2022). *Effect of Blood Type on Motivation Process, Theories, and Behaviours* (SSRN Scholarly Paper 4183707). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4183707>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2014). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, *29*(3), 379. <https://doi.org/10.2307/20159049>
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, *2*(7), Article 7. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>
- Vătămănescu, E.-M., Bratianu, C., Dabija, D.-C., & Popa, S. (2023). Capitalizing online knowledge networks: From individual knowledge acquisition towards organizational achievements. *Journal of Knowledge Management*, *27*(5), 1366-1389. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0273>
- Wani, J. A. (2023). Human Resources Management. En *Reference Module in Social Sciences*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-95689-5.00051-1>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, *52*(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Xiao, T. (2017). *Identifying Motivation Preferences of Generation Y Talent in China* [Thesis, Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences]. <https://www.semanticscholar.org/paper/Identifying-Motivation-Preferences-of-Generation-Y-Xiao/5ff6fc4a42b8af5e2da6a65363720d3acbbbadcb>

Zelada, E. A. (2018). *La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17305>

## Apéndices

### Apéndice A. Matriz de recolección y análisis de información

#	Lugar, población y autor	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	
		Relación con la gestión del talento humano	Elementos de las teorías respecto a la productividad de las empresas	Logros	Limitaciones
1	La investigación se realizó en un gobierno local de Lima, Perú en el año 2017. La teoría de motivación utilizada fue la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, la cual se enfoca en factores intrínsecos (motivacionales) y extrínsecos (higiénicos). Los sujetos estudiados fueron 343 trabajadores del sector público (Calle, 2021).	La aplicación de la teoría de Herzberg en la gestión del talento humano mostró que una débil motivación del personal afecta negativamente la calidad de la atención al ciudadano. Factores como la falta de reconocimiento, inequidad salarial y deficiencias en las condiciones de trabajo merman la motivación de los empleados (Calle, 2021).	Respecto a la productividad, la teoría de Herzberg plantea que los factores intrínsecos como el reconocimiento, logro, crecimiento y el trabajo en sí mismo son los que realmente motivan y mejoran la productividad. En cambio, los factores extrínsecos solo previenen la insatisfacción, pero no motivan por sí solos (Calle, 2021).	Entre los logros de la teoría bifactorial está su utilidad para comprender qué factores motivan realmente al personal e influyen en su desempeño, así como distinguir aquellos que solo generan satisfacción temporal (Calle, 2021).	Sin embargo, una limitación de la teoría de Herzberg es que no considera las diferencias individuales y asume que los factores motivacionales e higiénicos son iguales para todos. Además, la relación entre satisfacción y productividad no es necesariamente directa como plantea la teoría (Calle, 2021).
2	La investigación de Madero Gómez (2023) se realizó en el área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México, utilizando la teoría de la motivación de contenido de Maslow. Los sujetos estudiados fueron 416 personas que trabajan o estudian algún posgrado en dicha zona. El sector económico no se especifica en el documento. (S. Madero, 2022)	La aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano, según Madero Gómez (2023), muestra que las necesidades de reconocimiento y sociales son las más predominantes en la actualidad, influyendo en los factores de atracción y retención del talento. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se relacionan positivamente con los componentes monetarios de las compensaciones, mientras que las necesidades sociales, de reconocimiento y de	Respecto a la productividad de las empresas, Madero Gómez (2023) destaca la relevancia de diseñar estrategias, procesos y herramientas de gestión en las áreas de recursos humanos para que las personas estén motivadas y se adapten al entorno laboral actual. Las organizaciones deben satisfacer las preferencias de las nuevas generaciones en los diversos lugares de trabajo, generando una propuesta de valor atractiva para favorecer la permanencia y el	Entre los logros de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano, Madero Gómez (2023) menciona la validación de una escala de medida de los factores que integran la pirámide de necesidades y su relación con los aspectos de atracción y retención del talento.	Sin embargo, una limitación es que la jerarquía de necesidades puede variar según la percepción de cada participante y el contexto en el que se desarrollen, no mostrando un comportamiento piramidal estricto (Madero Gómez, 2023).

		autorrealización se vinculan con los aspectos no monetarios.	desempeño de los colaboradores.		
3	Madero-Gómez (2019) realizó una investigación en Monterrey, Nuevo León, México, utilizando la teoría de la motivación de Herzberg en una muestra por conveniencia de 423 personas que trabajan en diversas empresas de la zona metropolitana. Los sujetos estudiados pertenecen a diferentes sectores económicos (Madero-Gómez, 2019). (S. M. Madero, 2019)	La aplicación de la teoría de Herzberg en la gestión del talento humano muestra que los factores motivadores como el reconocimiento al desempeño, la autonomía para tomar decisiones y un trabajo desafiante y retador, tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados. Por otro lado, los factores de higiene como el salario y los beneficios monetarios, aunque son importantes, no generan una motivación duradera (Madero-Gómez, 2019).	Madero-Gómez (2019) destaca que los elementos de la teoría de Herzberg relacionados con la productividad de las empresas son principalmente los factores motivadores, ya que empleados satisfechos y motivados tienden a ser más productivos y comprometidos con los objetivos organizacionales. Sin embargo, no se puede descuidar los factores de higiene, pues su ausencia puede generar insatisfacción y afectar negativamente la productividad.	La teoría de Herzberg ha logrado explicar la importancia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la motivación y satisfacción laboral, siendo una herramienta útil para la gestión del talento humano (Madero-Gómez, 2019).	Sin embargo, una de las limitaciones de las teorías de contenido como la de Herzberg, es que no consideran las diferencias individuales y culturales que pueden influir en lo que motiva a cada persona, además de enfocarse principalmente en el contexto laboral, dejando de lado otros aspectos de la vida del individuo que pueden impactar en su motivación y productividad (Madero-Gómez, 2019).
4	La investigación se realizó en un establecimiento detallista de Ecuador, utilizando la teoría de dos factores de Herzberg para estudiar la satisfacción laboral de los empleados (Guzmán, Alarcón & García, 2021). Los sujetos estudiados fueron 30 colaboradores mayoritariamente hombres (96.7%) que se desempeñan en el sector comercial minorista. (Guzmán et al., 2021)	La aplicación de la teoría de Herzberg permitió identificar los factores que más inciden en la satisfacción laboral de los empleados, como el crecimiento, reconocimiento, logro y el trabajo en sí. Esto sugiere que la gestión del talento humano debe enfocarse en proveer oportunidades de desarrollo, dar retroalimentación positiva, establecer metas alcanzables y diseñar puestos de trabajo interesantes para mejorar la satisfacción (Guzmán et al., 2021).	Según la teoría de Herzberg, los factores motivadores como el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento contribuyen a la satisfacción laboral, lo cual a su vez puede impactar positivamente en la productividad de las empresas. Por otro lado, los factores de higiene como el salario, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales deben ser adecuados para evitar la insatisfacción (Guzmán et al., 2021).	Un logro importante de la teoría de Herzberg es que permite comprender que la satisfacción e insatisfacción laboral no son polos opuestos de un mismo continuo, sino que tienen causas distintas (Guzmán et al., 2021).	Sin embargo, una limitación de esta teoría es que asume que todos los empleados reaccionan de manera similar a los factores motivadores e higiénicos, sin considerar las diferencias individuales. Además, no explica claramente cómo interactúan los factores de motivación e higiene para influir en la productividad (Guzmán et al., 2021).
5	La investigación de Vaca Rivas (2017) se realizó en Ecuador, enfocándose	La aplicación de estas teorías en la gestión del talento humano en el sector público de Ecuador ha	Las teorías utilizadas en el estudio plantean que satisfacer diversas necesidades, como el	El enfoque multiteórico adoptado por Vaca Rivas (2017) ha sido útil para	Sin embargo, una limitación de estas teorías de contenido es

	<p>en los factores motivacionales que influyen en los servidores públicos del país. El estudio utilizó una síntesis de varias teorías de motivación, incluyendo las de Maslow, McGregor, Herzberg y McClelland, para examinar la motivación laboral en el sector público ecuatoriano (Vaca Rivas, 2017).</p>	<p>permitido identificar que factores como la afiliación, la necesidad de logro y el reconocimiento son los principales motivadores para los servidores públicos (Vaca Rivas, 2017). Esto sugiere que enfocarse en estos aspectos puede mejorar la motivación y el desempeño de los empleados estatales.</p>	<p>logro, la afiliación y el reconocimiento, puede incrementar la productividad de los servidores públicos al aumentar su motivación (Vaca Rivas, 2017). Esto resalta la importancia de considerar múltiples factores motivacionales en la gestión del talento humano para mejorar el rendimiento organizacional.</p>	<p>obtener una comprensión más completa de los factores que motivan a los empleados públicos en Ecuador.</p>	<p>que tienden a generalizar las necesidades y motivaciones, sin considerar plenamente las diferencias individuales o contextuales. Teorías más recientes buscan abordar estas limitaciones al considerar factores como las expectativas individuales y la equidad percibida en el entorno laboral (Vaca Rivas, 2017).</p>
6	<p>Según Rybnicek et al. (2019), esta investigación se realizó con 44 estudiantes de MBA con una edad promedio de 25 años, utilizando la teoría de las necesidades de McClelland para estudiar los efectos de recompensas asociadas a las necesidades de logro, afiliación y poder en la activación de áreas cerebrales relacionadas con la motivación. (Rybnicek et al., 2019)</p>	<p>La aplicación de la teoría de McClelland sugiere que ofrecer recompensas alineadas con las necesidades predominantes de los empleados, como altos ingresos para aquellos con alta necesidad de logro, liderazgo respetuoso para los de alta necesidad de afiliación, y autos de empresa prestigiosos para los de alta necesidad de poder, puede resultar en mayor activación de los circuitos cerebrales de recompensa y por ende mayor motivación (Rybnicek et al., 2019).</p>	<p>Respecto a la productividad, los hallazgos indican que recompensas que se corresponden estrechamente con las necesidades individuales de logro, afiliación y poder según la teoría de McClelland, generan mayor activación en áreas clave de los sistemas cerebrales de recompensa como el núcleo accumbens, putamen y caudado, lo cual se presume pueda impactar positivamente la motivación y desempeño laboral (Rybnicek et al., 2019).</p>	<p>Entre los logros, este estudio valida a nivel neurocientífico supuestos centrales de la teoría de las necesidades de McClelland, demostrando que recompensas ajustadas a las necesidades individuales generan mayores efectos motivacionales a nivel cerebral (Rybnicek et al., 2019).</p>	<p>Como limitaciones, se destaca que el estudio utilizó recompensas hipotéticas y se enfocó en ciertas necesidades y recompensas específicas, por lo que se requiere mayor investigación con recompensas reales y considerando otros tipos de necesidades y recompensas relevantes en el contexto organizacional para fortalecer la generalización de los hallazgos (Rybnicek et al., 2019).</p>
7	<p>Según el artículo de Păceșilă (2014), la investigación se realizó en Rumania, enfocándose en las teorías motivacionales de</p>	<p>La aplicación de estas teorías motivacionales en la gestión del talento humano de las ONG estudiadas reveló que permiten satisfacer necesidades sociales, de estima y autorrealización de</p>	<p>Respecto a la productividad, las teorías de Maslow y Alderfer abordan elementos como el logro, la afiliación y el poder, que al ser satisfechos en los voluntarios y empleados</p>	<p>Entre los logros, estas teorías permiten comprender los diferentes niveles de necesidades de las personas y cómo</p>	<p>Sin embargo, presentan limitaciones al no considerar aspectos como la seguridad laboral y remuneraciones acordes al costo de vida,</p>

	<p>contenido como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría ERG de Alderfer, aplicadas a los recursos humanos (voluntarios, empleados y miembros) de seis organizaciones no gubernamentales (ONG) del sector sin fines de lucro. (Păceșilă, 2014)</p>	<p>los individuos a través de elementos como la comunicación, el sentido de pertenencia, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la inclusión en equipos de trabajo (Păceșilă, 2014).</p>	<p>de las ONG, contribuyen a un mejor desempeño y compromiso con las metas organizacionales (Păceșilă, 2014).</p>	<p>motivarlas progresivamente (Păceșilă, 2014).</p>	<p>que son menos relevantes para voluntarios pero sí para empleados en la gestión del talento humano y productividad de las ONG (Păceșilă, 2014).</p>
8	<p>La investigación realizada por Bohórquez et al. (2022) se llevó a cabo en el Gobierno de la provincia de Santa Elena, Ecuador, enfocándose en el personal de esta institución pública. Los autores utilizaron la teoría de las necesidades de Maslow como base para analizar la motivación de los colaboradores (Bohórquez et al., 2022)</p>	<p>La aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano del Gobierno de la provincia de Santa Elena reveló que más del 80% de los colaboradores se sienten satisfechos con su remuneración, lo que les permite cubrir sus necesidades fisiológicas y las de su familia. Además, cerca del 60% se siente satisfecho al tener poder para dirigir y controlar sus actividades dentro de la institución (Bohórquez et al., 2022).</p>	<p>En cuanto a la productividad, la teoría de Maslow sugiere que al satisfacer las necesidades básicas de los empleados, como las fisiológicas y de seguridad, se puede mejorar su desempeño laboral. Esto se evidencia en el estudio, donde el 90% de los colaboradores afirma realizar sus actividades dentro del tiempo programado, contribuyendo así a la eficiencia de la organización (Bohórquez et al., 2022).</p>	<p>La teoría de las necesidades de Maslow ha logrado explicar cómo la satisfacción de diferentes niveles de necesidades puede influir positivamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores (Bohórquez et al., 2022).</p>	<p>Sin embargo, una limitación de esta teoría es que no considera las diferencias individuales en la priorización de las necesidades, lo que puede dificultar su aplicación generalizada en la gestión del talento humano y la mejora de la productividad en las empresas (Bohórquez et al., 2022).</p>
9	<p>La investigación de Rastgoo (2016) se realizó en la Universidad de Ciencias Médicas y Servicios de Salud de Bushehr en Irán, específicamente con los empleados de las unidades educativas, de investigación, de estudiantes y culturales. La teoría de motivación</p>	<p>La aplicación de la teoría de Herzberg en la gestión del talento humano tiene efectos positivos, ya que si se proporcionan los factores motivacionales adecuados como reconocimiento, desarrollo profesional, naturaleza del trabajo, etc., se incrementa la motivación de los empleados. Esto a su vez mejora su</p>	<p>Elementos clave de la teoría de Herzberg que impactan la productividad incluyen las condiciones laborales, supervisión, relaciones interpersonales, seguridad laboral, salario y políticas organizacionales. Cuando estos factores higiénicos son apropiados, permiten que los factores motivacionales intrínsecos tengan un efecto</p>	<p>Un logro importante de la teoría de Herzberg es que destaca la importancia de los factores intrínsecos como la naturaleza del trabajo, el reconocimiento y el desarrollo para la motivación, más allá de solo los factores extrínsecos o higiénicos (Rastgoo, 2016).</p>	<p>Sin embargo, una limitación es que no considera las diferencias individuales en cómo las personas reaccionan a los factores motivacionales e higiénicos, asumiendo que todos responden de manera similar. Esto puede restringir la aplicabilidad de la teoría en la gestión del talento y</p>

	de contenido utilizada fue la de Herzberg (1965), que plantea factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral (Rastgoo, 2016). (Rastgoo, 2016)	desempeño y productividad en la organización (Rastgoo, 2016).	positivo en la satisfacción y rendimiento de los trabajadores (Rastgoo, 2016).		productividad en contextos diversos (Rastgoo, 2016).
10	Según Xiao (2017), la investigación se realizó en una empresa educativa en China que cuenta con una gran cantidad de empleados jóvenes de la Generación Y. La teoría de la motivación de contenido utilizada en este estudio fue la Teoría de los dos factores de Herzberg, que divide los factores de motivación en factores de higiene y factores motivadores (Xiao, 2017)	La aplicación de la Teoría de los dos factores de Herzberg en la gestión del talento humano implica que las empresas deben enfocarse no solo en los factores de higiene como el salario y las condiciones de trabajo para eliminar la insatisfacción, sino también en los factores motivadores como el reconocimiento, el logro y las oportunidades de avance para realmente motivar y mejorar el desempeño de los empleados de la Generación Y (Xiao, 2017).	Según Xiao (2017), los elementos clave de la Teoría de Herzberg relacionados con la productividad incluyen brindar a los empleados trabajo desafiante y significativo, oportunidades de logro y reconocimiento, y claras posibilidades de avance en sus carreras. Al satisfacer estos factores motivadores intrínsecos, las empresas pueden impulsar una mayor productividad y compromiso por parte de los trabajadores de la Generación Y.	La Teoría de los dos factores de Herzberg logra explicar el importante rol tanto de los factores extrínsecos como intrínsecos en la motivación de los empleados (Xiao, 2017).	Sin embargo, una limitación es que asume una división estricta entre factores de higiene y motivadores, mientras que este estudio encontró que el salario, considerado un factor de higiene, fue reportado como muy efectivo para motivar a la Generación Y en China, contradiciendo la teoría (Xiao, 2017). Por lo tanto, al gestionar el talento de la Generación Y, es importante reconocer la variabilidad individual y contextual de los factores de motivación.
11	Según Ilgunov y Khutter (2016), la investigación se llevó a cabo en la clínica Kivach, ubicada en la región de Carelia en Rusia. Se utilizaron las teorías de la jerarquía de necesidades de Maslow, ERG de Alderfer y la teoría de las necesidades	La aplicación de estas teorías de contenido permite a los gerentes de Kivach comprender las diferentes necesidades de sus empleados y crear estrategias motivacionales integrales que incluyen recompensas monetarias y no monetarias, satisfaciendo así los distintos niveles de necesidades. Esto	Las teorías de Maslow, Alderfer y McClelland sugieren que satisfacer necesidades como el crecimiento profesional, el desarrollo personal, el reconocimiento y las buenas relaciones en el trabajo puede estimular una mayor productividad de los	Estas teorías ayudan a identificar factores clave que motivan a los empleados, permitiendo a los gerentes adaptar sus estrategias a las necesidades individuales (Ilgunov & Khutter, 2016).	Sin embargo, también presentan limitaciones, ya que asumen que las necesidades son universales y no consideran diferencias cognitivas entre individuos (Ilgunov & Khutter, 2016). A pesar de esto, brindan una base

	de McClelland para estudiar la motivación del personal médico superior de la clínica, que pertenece al sector de la salud. (Ilgunov & Khutter, 2016)	contribuye a aumentar la satisfacción y motivación de los empleados (Ilgunov & Khutter, 2016).	empleados. Kivach se enfoca en brindar oportunidades de capacitación continua, reconocimiento público y una atmósfera laboral amigable para impulsar el desempeño de su personal (Ilgunov & Khutter, 2016).		útil para que la gerencia de Kivach desarrolle un enfoque motivacional efectivo que promueva la productividad y gestión del talento.
12	La investigación de Getselova (2024) se llevó a cabo en el sector de restaurantes de la región metropolitana de Helsinki, Finlandia. El estudio aplicó las teorías de contenido de la motivación de Maslow, Herzberg y McClelland para analizar los factores que influyen en las decisiones de los jóvenes profesionales de 20 a 30 años de perseguir y retener roles en esta industria del sector servicios (Getselova, 2024). (Getselova, 2024)	La aplicación de estas teorías de la motivación en la gestión del talento humano reveló que, si bien la compensación monetaria es importante, los motivadores intrínsecos como el crecimiento personal, el reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo fueron priorizados por los jóvenes profesionales en la industria de restaurantes (Getselova, 2024).	Las teorías de contenido de la motivación de Maslow, Herzberg y McClelland sugieren que satisfacer las necesidades de los empleados, como las necesidades de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización, puede mejorar la productividad al aumentar la satisfacción laboral y la motivación (Getselova, 2024).	Las teorías de contenido de la motivación lograron explicar muchos de los factores que motivan a los jóvenes profesionales en la industria de restaurantes, como las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento (Getselova, 2024).	Sin embargo, la investigación también reveló limitaciones en estas teorías, sugiriendo la necesidad de teorías más contemporáneas y específicas del sector para capturar completamente las motivaciones únicas de la fuerza laboral profesional más joven en la industria de restaurantes (Getselova, 2024).
13	La investigación se realizó en la Universidad Tecnológica Indoamérica Sede Quito, una institución de educación superior privada en Ecuador. Se utilizó la teoría de la motivación de contenido de Maslow para estudiar la motivación de los docentes universitarios y proponer un plan de	La aplicación de la teoría de Maslow permitió comprender las necesidades de los docentes en los distintos niveles de la jerarquía, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. Esto brindó un panorama más amplio para que el área de talento humano pueda gestionar de manera más efectiva al personal docente, yendo más allá de los tradicionales sistemas	La teoría de Maslow plantea que las necesidades insatisfechas motivan el comportamiento y afectan la productividad. Al identificar en qué nivel de necesidades se encuentran las carencias de los docentes, es posible desarrollar planes de acción focalizados que contribuyan a mejorar su desempeño y por ende la calidad educativa que	Entre los logros de aplicar la teoría de Maslow se destaca que permite una comprensión integral de la motivación, abarcando aspectos tanto materiales como emocionales y de crecimiento personal (Padilla, 2018).	Sin embargo, una limitación es que asume que las necesidades siguen un orden rígido y universal, cuando en realidad pueden variar entre individuos y culturas. Además, satisfacer algunas necesidades de niveles superiores puede requerir recursos significativos que no siempre están

	mejora del clima laboral (Padilla, 2018).	de recompensas y sanciones (Padilla, 2018).	brinda la institución (Padilla, 2018).		disponibles para las organizaciones (Padilla, 2018).
14	Según Abbah (2014), esta investigación se realizó en Nigeria, estudiando empleados tanto del sector público como privado. La teoría de la motivación de contenido utilizada fue la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual organiza diferentes necesidades en cinco categorías básicas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización (Abbah, 2014)	La aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano implica que los gerentes deben buscar satisfacer las necesidades de los empleados en los diferentes niveles de la jerarquía. Esto genera beneficios como mejora en la eficiencia de los empleados, mejor utilización de los recursos humanos, relaciones laborales más amistosas, logro de las metas organizacionales y estabilidad de la fuerza laboral (Abbah, 2014).	Respecto a la productividad, la teoría de Maslow sugiere que a medida que se satisfacen las necesidades de niveles inferiores, las necesidades de niveles superiores se vuelven los principales motivadores. Por lo tanto, para aumentar la productividad, las organizaciones deben enfocarse en necesidades como la estima y la autorrealización, brindando reconocimiento, oportunidades de crecimiento y tareas desafiantes a los empleados (Abbah, 2014).	Un logro clave de la teoría de Maslow es que reconoce que la motivación va más allá del dinero e incluye necesidades intrínsecas (Abbah, 2014).	Sin embargo, una limitación de esta teoría es que asume que todos tienen la misma jerarquía de necesidades, cuando en realidad las prioridades pueden variar entre individuos y culturas (Abbah, 2014). Esto sugiere que los gerentes deben ser flexibles y adaptar sus estrategias motivacionales a las necesidades específicas de sus empleados para optimizar la gestión del talento y la productividad.
15	La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Zonguldak, Turquía, utilizando la teoría de motivación de dos factores de Herzberg (Akdemir, 2020). Los sujetos estudiados fueron 463 profesores que trabajan en escuelas de Zonguldak, pertenecientes al sector económico de la educación. (Akdemir, 2020)	La aplicación de la teoría de motivación de Herzberg permite identificar los factores higiénicos y motivacionales que influyen en la satisfacción laboral de los profesores. Entre los factores higiénicos se encuentran la seguridad laboral, el salario, el estatus, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el estilo de supervisión y las políticas de la escuela. Por otro lado, los factores motivacionales incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso, la	La teoría de Herzberg plantea que los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales, deben estar en un nivel aceptable para evitar la insatisfacción, pero son los factores motivacionales los que realmente impulsan una mayor productividad y compromiso de los empleados (Akdemir, 2020).	Un logro importante de la teoría de Herzberg es que permite diferenciar entre los aspectos que generan satisfacción e insatisfacción laboral, brindando un marco para que las organizaciones se enfoquen en enriquecer el trabajo en sí mismo (Akdemir, 2020).	Sin embargo, una limitación es que no considera las diferencias individuales en las necesidades y valores de los empleados, asumiendo que los factores motivacionales son universales (Akdemir, 2020).

		promoción y las oportunidades de desarrollo y capacitación (Akdemir, 2020). Esto posibilita a la gestión del talento humano diseñar estrategias enfocadas en fortalecer los factores motivacionales intrínsecos para mejorar la motivación de los docentes.			
16	El estudio se realizó en el Instituto Nacional Cardiovascular de Lima, Perú en el año 2019 y se basó en la teoría de la motivación de contenido de McClelland, la cual se aplicó a los colaboradores de enfermería del servicio de adultos de dicho instituto perteneciente al sector salud (Ognio, 2019)	La aplicación de la teoría de McClelland en la gestión del talento humano del Instituto Nacional Cardiovascular tuvo como efectos una relación directa y moderada entre ambas variables, indicando que a mayor motivación de los colaboradores de enfermería, se presenta una mejor gestión del talento humano en la institución (Ognio, 2019).	Los elementos de la teoría de McClelland involucrados en la productividad de las empresas son las necesidades de logro, afiliación y poder que tienen los trabajadores. Estas necesidades actúan como motivadores que impulsan el desempeño y esfuerzo de las personas hacia el logro de objetivos organizacionales (Ognio, 2019).	La teoría de McClelland logra explicar cómo las necesidades adquiridas de los individuos influyen en su comportamiento y motivación laboral, lo cual tiene implicaciones para la gestión del talento en las organizaciones (Ognio, 2019).	Sin embargo, una limitación de esta teoría es que se enfoca principalmente en tres necesidades específicas (logro, poder, afiliación), dejando de lado otros posibles factores motivacionales que podrían impactar también la gestión del talento humano y la productividad empresarial (Ognio, 2019).
17	Según Espitia (2016), el curso "Estrategias de motivación" que se imparte a estudiantes de cuarto semestre del programa de Administración de Empresas en la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio, aborda la teoría de la motivación de Maslow, basada en la jerarquía de necesidades. Esta teoría plantea que el ser humano organiza sus	De acuerdo con Espitia (2016), la aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano implica que las organizaciones deben propender por ir cubriendo las necesidades de sus colaboradores de abajo hacia arriba en la pirámide, empezando por brindar condiciones para suplir necesidades fisiológicas y de seguridad, antes de enfocarse en necesidades de orden superior como reconocimiento o autorrealización. De lo contrario, estrategias enfocadas	Según lo planteado por Espitia (2016), la teoría de Maslow sugiere que en la medida en que los trabajadores tengan sus necesidades cubiertas, estarán más motivados y esto se verá reflejado en mayor productividad para las empresas. Por lo tanto, la pirámide de Maslow provee una ruta para que las organizaciones mejoren su productividad a través de la adecuada gestión de la motivación de sus colaboradores.	La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha sido ampliamente reconocida por brindar una perspectiva clara sobre cómo motivar al personal en las organizaciones (Espitia, 2016).	Sin embargo, algunas limitaciones de esta teoría, según Espitia (2016), radican en que asume un modelo jerárquico un poco rígido que no necesariamente se ajusta a todos los individuos, y en que no siempre se pueden cubrir todas las necesidades a través del trabajo. Esto implica que las organizaciones no deben ceñirse estrictamente a este modelo sino

	necesidades de manera jerárquica, desde las más básicas hasta las más complejas, y a medida que va satisfaciendo las de un nivel, van surgiendo necesidades de niveles superiores. (Espitia, 2016)	en necesidades superiores no generarán motivación si las inferiores no están cubiertas.			adaptarlo de forma flexible a su talento humano particular.
18	La investigación se realizó en la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana en Bogotá, Colombia. Las principales teorías de la motivación de contenido utilizadas fueron la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg (Hernández, 2017). Los sujetos estudiados fueron 29 profesionales militares de diferentes áreas que estaban tomando la asignatura de Comando como parte de su formación de posgrado en el sector público militar. (Hernández, 2017)	La aplicación de las teorías de Maslow y Herzberg permitió identificar que en general las necesidades básicas de motivación de los profesionales militares están satisfechas, como la capacitación y oportunidades de formación en liderazgo. Sin embargo, se encontró que factores como la autorrealización, la expectación, el reconocimiento y el logro son condiciones de motivación internas que puntuaron un poco más bajo (Hernández, 2017). Esto tiene implicaciones para la gestión del talento humano en términos de buscar fortalecer estos aspectos motivacionales.	Las teorías de Maslow y Herzberg plantean que elementos como la satisfacción de necesidades de crecimiento personal, el enriquecimiento del trabajo y el reconocimiento son clave para fomentar la motivación de los empleados, lo cual a su vez impacta positivamente la productividad de las organizaciones (Hernández, 2017). En ese sentido, el estudio sugiere que es importante que la Escuela de Posgrados continúe trabajando en su estrategia de desarrollar el liderazgo ético y las habilidades gerenciales de sus profesionales.	Un logro importante de la aplicación de estas teorías en el estudio fue poder elaborar un perfil motivacional de los profesionales e identificar áreas de oportunidad específicas según los grupos ocupacionales (Hernández, 2017).	No obstante, una limitación es que las teorías de contenido como las de Maslow y Herzberg se enfocan principalmente en las variables internas del individuo y no profundizan tanto en los factores externos u organizacionales que también inciden en la motivación laboral y la productividad empresarial (Hernández, 2017). Estudiar estos aspectos podría complementar los hallazgos.
19	La tesis "La Gestión del Talento Humano y la Motivación Laboral de los trabajadores de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2017" de Jessica	La autora hace referencia a varias teorías de motivación, como la Teoría de las Necesidades de Maslow, la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg y la Teoría de McClelland, pero no especifica cuál de ellas fue la	Estas teorías sugieren que elementos como la satisfacción de necesidades básicas, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el crecimiento personal son factores que influyen en la		

	<p>Mabel Santos Luna, se llevó a cabo en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, ubicada en la ciudad de Lima, Perú (Santos, 2018). Los sujetos estudiados fueron los trabajadores de dicha oficina, pertenecientes al sector público de salud. (Santos, 2018)</p>	<p>base principal para el análisis de los resultados (Santos, 2018). En general, la aplicación de las teorías de motivación de contenido en la gestión del talento humano busca identificar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, con el objetivo de mejorar su motivación laboral y desempeño. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la tesis no profundiza en los efectos específicos de cada teoría de motivación en la gestión del talento humano y la productividad de la organización estudiada.</p>	<p>motivación y productividad de los empleados (Santos, 2018).</p>		
20	<p>La investigación se realizó en Telefónica Colombia, aplicando la teoría de la motivación de contenido de Abraham Maslow, estudiando a los colaboradores de esta empresa del sector de las telecomunicaciones (Espriella &amp; Rodríguez, 2016)</p>	<p>La aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano de Telefónica Colombia ha permitido generar mayor bienestar para los colaboradores, incentivando su motivación por el trabajo y permitiendo a la compañía generar competitividad (Espriella &amp; Rodríguez, 2016)</p>	<p>Los elementos de la pirámide de necesidades de Maslow involucrados en la productividad de Telefónica Colombia incluyen aspectos fisiológicos, de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización de los colaboradores, los cuales al ser satisfechos contribuyen a un mejor desempeño y productividad (Espriella &amp; Rodríguez, 2016)</p>	<p>La teoría de Maslow ha logrado en Telefónica Colombia orientar estrategias para el desarrollo integral de los colaboradores, generando un ambiente idóneo de trabajo y fidelizando a los miembros con la organización (Espriella &amp; Rodríguez, 2016)</p>	<p>Sin embargo, las teorías de motivación de contenido como la de Maslow presentan limitaciones al asumir que las necesidades son universales para todos los individuos y no considerar diferencias individuales, lo cual puede restringir la efectividad de las estrategias de gestión del talento humano y afectar la productividad de las empresas (Espriella &amp; Rodríguez, 2016)</p>
21	<p>Según Cieza (2022), la investigación se realizó en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, en Cajamarca,</p>	<p>La aplicación de la teoría de Herzberg en la gestión del talento humano docente mostró que los factores de higiene como las condiciones de trabajo,</p>	<p>Los elementos de la teoría de Herzberg involucrados en la productividad educativa incluyen tanto los factores de higiene, que previenen la</p>	<p>Entre los logros de la teoría de Herzberg destacan el reconocimiento de la importancia de las</p>	<p>Sin embargo, algunas limitaciones de esta teoría son que no considera las diferencias individuales en las</p>

	Perú. Se utilizó la teoría de la motivación de Herzberg para estudiar el desempeño laboral de docentes universitarios en el sector educativo (Cieza, 2022)	relaciones interpersonales y políticas institucionales, así como los factores motivadores como el reconocimiento y la responsabilidad, influyen en la motivación y satisfacción de los profesores, lo cual impacta en su desempeño laboral (Cieza, 2022).	insatisfacción, como los factores motivadores, que generan satisfacción intrínseca. Ambos tipos de factores son necesarios para promover un alto desempeño docente que se traduzca en una educación de calidad (Cieza, 2022).	condiciones laborales y las relaciones en el trabajo, así como de los aspectos intrínsecos como el reconocimiento y el desarrollo profesional para la motivación docente (Cieza, 2022).	necesidades de motivación y asume que los factores son iguales para todos. Además, se enfoca principalmente en el contenido del trabajo y no tanto en las características del contexto organizacional más amplio que también influyen en la motivación y el desempeño (Cieza, 2022).
22	Según Zelada (2018), la investigación se realizó en Perú con docentes de la Universidad Tecnológica del Perú en el año 2017, pertenecientes al sector servicios. La teoría de la motivación utilizada fue la teoría de los dos factores de Herzberg. (Zelada, 2018)	La aplicación de la teoría de los dos factores de Herzberg en la gestión del talento humano implica enfocarse en dos conjuntos de factores: los factores de higiene, que previenen la insatisfacción, pero no generan motivación, y los factores motivadores, que sí producen satisfacción y motivación en los empleados (Zelada, 2018).	Respecto a la productividad, la teoría de Herzberg sugiere que para aumentarla es necesario enfocarse en los factores motivadores, como brindar oportunidades de desarrollo, reconocimiento, trabajo interesante y mayor responsabilidad. Los factores de higiene, aunque necesarios, no impulsan un mayor desempeño por sí solos (Zelada, 2018).	La teoría de los dos factores ha logrado resaltar la importancia de los factores intrínsecos para la motivación y satisfacción laboral.	Sin embargo, una limitación es que no considera las diferencias individuales, asumiendo que los factores motivan a todos por igual. Además, la separación entre factores de higiene y motivadores puede ser ambigua en ciertos casos (Zelada, 2018).
23	El estudio se realizó en la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, Ecuador, con una muestra de 180 gerentes, administradores y propietarios de empresas (Huilocapi-Masacon, Castro-López & Jácome-Lara, 2017). La teoría de la motivación de contenido utilizada fue la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de	La aplicación de la Teoría de Maslow en la gestión del talento humano implica que los gerentes deben identificar y reconocer las necesidades sociales de los empleados y hacerlos sentir útiles e importantes, otorgándoles incentivos motivacionales (Huilocapi et al., 2017) Esto contribuye a generar un clima laboral agradable en el que las personas se sienten	Los elementos clave de la Teoría de Maslow respecto a la productividad son que la motivación permite el desarrollo de actitudes positivas en los empleados, lo que beneficia su desempeño laboral y mejora la calidad de vida tanto personal como familiar (Huilocapi et al., 2017). Un buen sistema motivacional basado en esta teoría permite a la empresa retener a su personal más valioso y atraer	Entre los logros de aplicar la Teoría de Maslow está que considera que la motivación es un aspecto de gran relevancia que orienta las acciones y se constituye en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige (Huilocapi et al., 2017)	Sin embargo, una limitación es que es una teoría muy general y no profundiza en cómo motivar específicamente en el ámbito laboral considerando la complejidad de las organizaciones y los puestos de trabajo (Huilocapi et al., 2017)

	Maslow, que plantea que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas en un orden jerárquico (Huilcapi et al., 2017)	entusiasmadas, lo que a su vez garantiza el éxito empresarial.	nuevos talentos, incrementando así la productividad.		
24	Según Rivera (2014), la investigación se realizó en la empresa J.E Construcciones Generales S.A, en Lima, Perú. Se utilizaron las teorías motivacionales de contenido de Herzberg (factores motivacionales e higiénicos) y de McClelland (necesidades de logro, poder y afiliación) para estudiar la motivación y desempeño laboral de los trabajadores del nivel operativo de esta empresa constructora. (R. J. Rivera, 2014)	La aplicación de las teorías de Herzberg y McClelland permitió identificar los principales factores que influyen en la motivación de los trabajadores, como el reconocimiento, las condiciones de trabajo, el logro, el respeto y las relaciones con los jefes. Esto proporcionó una base para desarrollar estrategias de gestión del talento humano orientadas a mejorar la motivación y el desempeño laboral en la empresa (Rivera, 2014).	Las teorías de Herzberg y McClelland destacan elementos clave para la productividad, como la importancia de los factores intrínsecos (reconocimiento, logro) y extrínsecos (condiciones laborales, relaciones), así como la presencia de necesidades de logro, poder y afiliación en los trabajadores. Atender estos aspectos desde la gestión del talento puede impactar positivamente en la productividad empresarial (Rivera, 2014).	Las teorías de Herzberg y McClelland lograron identificar factores motivacionales relevantes y orientar el desarrollo de un modelo de motivación adaptado a la realidad de la empresa estudiada (Rivera, 2014).	Sin embargo, una limitación es que al ser teorías de contenido, se enfocan principalmente en qué motiva a las personas, pero no profundizan tanto en los procesos psicológicos que explican cómo se produce la motivación en la gestión del talento humano y su impacto en la productividad organizacional (Rivera, 2014).
25	La investigación "Motivación laboral de los egresados del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño" de Benavides Paz se realizó en la Universidad de Nariño, Colombia, utilizando la teoría de la motivación de contenido de McClelland. Los sujetos estudiados fueron	La aplicación de la teoría de McClelland en la gestión del talento humano permite identificar las necesidades de logro, poder y afiliación de los empleados. Esto posibilita una mejor comunicación y motivación de acuerdo a las necesidades predominantes en cada colaborador, contribuyendo así a un mayor desempeño y satisfacción laboral (Benavides Paz, 2017).	La teoría de McClelland destaca que las necesidades de logro, poder y afiliación determinan la intensidad y características de las competencias de los trabajadores. Por lo tanto, una adecuada gestión de estas necesidades motivacionales influye positivamente en la productividad de las empresas al tener empleados más motivados y comprometidos (Benavides Paz, 2017).	Entre los logros de la teoría de McClelland está que permite comprender que existen diferentes perfiles motivacionales en los colaboradores y brinda pautas para gestionarlos apropiadamente (Benavides Paz, 2017).	Sin embargo, una limitación es que se enfoca principalmente en variables individuales y psicológicas, sin considerar a profundidad aspectos grupales, organizacionales y del entorno que también inciden en la motivación laboral y la productividad empresarial (Benavides Paz, 2017).

	egresados del programa de Administración de Empresas de dicha universidad, quienes laboran en diversos sectores económicos (Benavides Paz, 2017).				
26	La investigación se realizó en la ciudad de Loja, Ecuador, utilizando como base la teoría de la motivación de Maslow para estudiar la motivación del personal de nivel administrativo y operativo de 259 compañías de diversos sectores económicos (Gutiérrez et al., 2022).	La aplicación de la teoría de Maslow en la gestión del talento humano de estas empresas mostró que las necesidades de autoestima y autorrealización son consideradas de gran importancia por los colaboradores para su motivación. Por lo tanto, se recomienda a los directivos trabajar en estrategias enfocadas en satisfacer estas necesidades para mejorar la motivación de su personal (Gutiérrez et al., 2022).	En cuanto a la productividad, la teoría de Maslow establece que en la medida que se vayan satisfaciendo las necesidades más básicas, las personas irán requiriendo el cumplimiento de necesidades más elevadas. Esto implica que para alcanzar una mayor productividad, las empresas deben enfocarse en que sus colaboradores logren satisfacer necesidades de orden superior como la autoestima y autorrealización (Gutiérrez et al., 2022).	Un logro de la teoría de Maslow es que permite comprender cuáles son las necesidades prioritarias que motivan al personal según la etapa en la que se encuentren (Gutiérrez et al., 2022).	Sin embargo, una limitación de esta teoría es que asume que las necesidades siguen un orden jerárquico estricto y generalizado para todas las personas, cuando en realidad la prioridad de las necesidades puede variar de un individuo a otro dependiendo de factores personales y contextuales (Gutiérrez et al., 2022).
27	Según Bevins (2018), la investigación sobre la teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg se realizó en Eastern Kentucky University. El estudio se enfocó en comparar los factores de motivación e higiene identificados por la teoría de Herzberg entre las generaciones Baby Boomers y Millennials, utilizando una muestra de conveniencia de estudiantes universitarios trabajadores	Los hallazgos del estudio de Bevins (2018) sugieren que existen diferencias en los factores de motivación entre la generación Millennial y la teoría original de Herzberg. Se encontró que el salario es un factor de motivación para los Millennials, a diferencia de la teoría de Herzberg que lo considera un factor de higiene. Los tres principales factores de motivación para los Millennials fueron el reconocimiento, el logro y el salario, mientras que en el estudio original de Herzberg fueron el logro, el reconocimiento y el trabajo en	La teoría de Herzberg sugiere que los factores de motivación están relacionados con el contenido del trabajo en sí y son los que realmente impulsan a un mayor desempeño y productividad. Por el contrario, los factores de higiene se relacionan con el contexto del trabajo y su ausencia o deficiencia puede llevar a la insatisfacción, pero su presencia no necesariamente motiva a los empleados a ser más productivos (Bevins, 2018).	Un logro de la teoría de los dos factores es que ha sido ampliamente aceptada y enseñada por universidades, consultores y capacitadores empresariales (Bevins, 2018).	Sin embargo, la teoría también presenta limitaciones, como la dependencia del método utilizado para replicar los resultados y la crítica de que los factores de motivación e higiene no son mutuamente excluyentes y pueden influir tanto en la satisfacción como en la insatisfacción laboral (Bevins, 2018). Estas debilidades sugieren que se necesita más investigación y posiblemente ajustes a la

	<p>(Millennials) y profesores universitarios (Baby Boomers) (Bevins, 2018). (Bevins, 2018)</p>	<p>sí. Además, se identificó un nuevo factor de primer nivel, las relaciones con los clientes, que no estaba incluido en la teoría original. Aunque las limitaciones en los datos de los Baby Boomers no permitieron sacar conclusiones definitivas sobre las diferencias generacionales, estos resultados resaltan la importancia de considerar las posibles variaciones en las prioridades y factores de motivación de las nuevas generaciones al aplicar teorías de motivación en la gestión del talento humano (Bevins, 2018).</p>			<p>teoría para mejorar su aplicación en la gestión del talento humano y el impacto en la productividad de las empresas.</p>
<p>28</p>	<p>La investigación descrita en el documento de Filtvedt (2015) se realizó en dos empresas basadas en conocimiento en Noruega, una institución de investigación sin fines de lucro y una agencia de medios privada. La teoría de la motivación de contenido utilizada fue la teoría de los dos factores de Herzberg, que divide los factores que influyen en la motivación en factores de motivación (intrínsecos) e higiene (extrínsecos). Los sujetos estudiados fueron trabajadores del conocimiento en estas organizaciones, definidos</p>	<p>Filtvedt (2015) encontró que la aplicación de la teoría de Herzberg tuvo efectos limitados en la gestión del talento de los trabajadores del conocimiento. Los resultados indicaron que tanto los factores de motivación como los de higiene jugaron un papel importante en la satisfacción laboral y la motivación de estos empleados, contradiciendo la distinción teórica de Herzberg. Administrar a los trabajadores del conocimiento requiere un enfoque más personalizado e individualizado.</p>	<p>En términos de productividad, Filtvedt (2015) sugiere que categorizar estrictamente los factores en motivación e higiene puede ser limitante en el entorno actual basado en el conocimiento. Los trabajadores del conocimiento tienen altas expectativas intrínsecas y extrínsecas, y su motivación y satisfacción dependen de una combinación de elementos de ambas categorías.</p>	<p>Un logro clave de la teoría de Herzberg identificado por Filtvedt (2015) es que destaca la importancia de los factores intrínsecos para la motivación.</p>	<p>Sin embargo, las limitaciones incluyen su aplicabilidad reducida a los trabajadores del conocimiento de hoy en comparación con la fuerza laboral industrial de la década de 1950 en la que se desarrolló. La distinción rígida entre factores de motivación e higiene no captura completamente los impulsores más matizados e interrelacionados de la motivación y la satisfacción laboral de los empleados contemporáneos basados en el conocimiento (Filtvedt, 2015).</p>

	como aquellos que "piensan para ganarse la vida" (Filtvedt, 2015).(Filtvedt, 2015)				
29	Según Pupavac (2015), la investigación se realizó a partir de una encuesta de campo llevada a cabo en 2006 en cooperativas sociales italianas, que pertenecen al sector sin fines de lucro. La teoría de la motivación de contenido utilizada fue la Teoría Bifactorial de Herzberg, y los sujetos estudiados fueron 4,134 empleados y 338 gerentes de 411 cooperativas italianas. (Pupavac, 2015)	La aplicación de la Teoría Bifactorial de Herzberg en la gestión del talento humano sugiere que eliminar los factores de insatisfacción laboral (factores higiénicos) no es suficiente para motivar a los empleados. Los verdaderos motivadores son las oportunidades de satisfacer necesidades psicológicas individuales como la afiliación, el logro, la autoestima y el crecimiento personal. Incorporar estos elementos en el trabajo resuelve el problema de la motivación (Pupavac, 2015).	Respecto a la productividad, la Teoría de Herzberg plantea que sólo las características intrínsecas del trabajo en sí mismas motivan a los empleados, mientras que los factores higiénicos meramente previenen la insatisfacción. Construir motivadores intrínsecos en el negocio elimina la necesidad de siquiera discutir problemas de motivación que afecten la productividad (Pupavac, 2015).	Un logro importante de la Teoría Bifactorial de Herzberg fue proponer la idea entonces radical de que el trabajo en sí mismo es una fuente de motivación (Pupavac, 2015).	Sin embargo, una limitación de las teorías de contenido como la de Herzberg frente a la gestión del talento y la productividad es que asumen que todos los empleados tienen las mismas necesidades, cuando en realidad pueden variar entre individuos y culturas (Pupavac, 2015).
30	La investigación de Rasskazova et al. (2016) se realizó con empleados de compañías de energía, agua y calefacción de Rusia, estudiando las teorías de la motivación de contenido de Maslow y la teoría de la autodeterminación. Los sujetos estudiados fueron trabajadores de cuello blanco y azul del sector de servicios públicos (Rasskazova et al., 2016). (Rasskazova et al., 2016)	La aplicación de las teorías de Maslow y la autodeterminación en la gestión del talento humano sugiere que satisfacer tanto las necesidades de bajo nivel (seguridad, finanzas) como las de alto nivel (autonomía, competencia, relación) de los empleados contribuye a resultados positivos como motivación intrínseca, compromiso organizacional y bienestar (Rasskazova et al., 2016).	Respecto a la productividad, el estudio indica que cubrir las necesidades de seguridad y financieras de los trabajadores proporciona una base para que puedan enfocarse en satisfacer las necesidades psicológicas de alto nivel, lo cual a su vez influye en los resultados laborales y el bienestar, acercándose a maximizar su productividad (Rasskazova et al., 2016).	Un logro de las teorías de Maslow y la autodeterminación es mostrar que tanto las necesidades de bajo como de alto nivel son importantes para el funcionamiento óptimo de los empleados (Rasskazova et al., 2016).	Sin embargo, una limitación de la teoría de Maslow es que no se encontró un fuerte apoyo a la idea de que las necesidades de alto nivel solo influyen cuando las de bajo nivel están cubiertas. En general, los efectos principales de cada tipo de necesidad fueron más relevantes que sus interacciones (Rasskazova et al., 2016).