

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA UNIVERSIDAD
MILITAR NUEVA GRANADA**



AUTOR

SILVIA ELENA GÓMEZ MONSALVE

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director:

Catherine NINOSKA GUEVARA GARZÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, 12 OCTUBRE 2023

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Figuras	3
Resumen	4
Abstract/Resumo/Resum	5
1. Problema	7
2. Solución	20
3. Conclusiones	24
Referencias.....	26

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Pirámide de Maslow.....	9
Figura 2. Teoría Motivacional de McClelland.....	10
Figura 3. Factores del Clima Laboral.....	14

Resumen

El estudio de la influencia de la motivación del personal en la productividad laboral es de suma importancia en la actualidad debido a los constantes cambios en los entornos laborales y los desafíos que las organizaciones enfrentan para mantener a su personal comprometido y productivo. Por lo tanto, la motivación del personal constituye un aspecto fundamental para el éxito y crecimiento de cualquier organización. Un equipo de trabajo motivado es más productivo, eficiente y comprometido con sus responsabilidades laborales. Por otro lado, la productividad laboral es clave para que cualquier organización alcance sus metas y objetivos, y esto se traduce en una mayor eficiencia en el uso de los recursos, lo que a su vez puede generar un aumento en los ingresos y un mejor posicionamiento en el mercado. En este sentido, es importante identificar los aspectos que afectan la motivación del personal de la Universidad Militar Nueva Granada y determinar las prácticas más efectivas para mejorarla, con el fin de impactar positivamente en el ambiente laboral e incrementar el desempeño. Por ello es primordial promover una cultura de reconocimiento, diseñando e implementando programas que promuevan la motivación, fortalezcan el compromiso y favorezcan la productividad. El presente estudio se fundamentará en una revisión de la literatura sobre el tema con una metodología de tipo cualitativo de corte descriptivo con el fin de obtener una comprensión más detallada y contextualizada buscando capturar la complejidad y la riqueza de las experiencias humanas en el contexto laboral.

Palabras clave: Ambiente laboral, desempeño, motivación, productividad, satisfacción

Abstract

The study of the influence of staff motivation on work productivity is of utmost importance today due to the constant changes in work environments and the challenges that organizations face in keeping their staff engaged and productive. Therefore, staff motivation is a fundamental aspect for the success and growth of any organization. A motivated work team is more productive, efficient and committed to their work responsibilities. On the other hand, labor productivity is key for any organization to achieve its goals and objectives, and this translates into greater efficiency in the use of resources, which in turn can generate an increase in income and better positioning in the market. In this sense, it is important to identify the aspects that affect the motivation of the staff of the Nueva Granada Military University and determine the most effective practices to improve it, in order to positively impact the work environment and increase performance. Therefore, it is important to promote a culture of recognition, designing and implementing programs that promote motivation, strengthen commitment and promote productivity. The present study will be based on a review of the literature on the topic with a qualitative, descriptive methodology in order to obtain a more detailed and contextualized understanding seeking to capture the complexity and richness of human experiences in the work context.

Keywords: Work environment, performance, motivation, productivity, satisfaction.

En el contexto laboral, la motivación puede ser considerada como el estímulo necesario para que los empleados se comprometan y se esfuercen al máximo en su trabajo. Por ello, cuando los empleados están motivados, se sienten más satisfechos con su trabajo, lo que a su vez se traduce en un mayor compromiso y esfuerzo. Un personal motivado es más propenso a asumir responsabilidades extra, a buscar soluciones innovadoras y a trabajar de manera colaborativa en beneficio de la organización, generando mejoras significativas en la productividad laboral. Así mismo, la falta de motivación puede llevar a una disminución en la productividad. Los empleados desmotivados pueden experimentar falta de interés en sus tareas, baja calidad en su trabajo y una menor disposición para colaborar con su equipo de trabajo.

Por tanto, lo que se busca con el presente ensayo es analizar los elementos que afectan la motivación de los empleados de la Universidad Militar Nueva Granada y como influyen en el desempeño y la productividad laboral. Además, es necesario identificar los factores que inciden en la motivación con el fin de mejorar la productividad laboral, así como describir los elementos que impactan negativamente en la motivación y como afectan su desempeño laboral y por último se requiere proponer estrategias efectivas para aumentar la motivación en el entorno con el propósito de optimizar el rendimiento de los colaboradores.

Podemos decir entonces, que la motivación opera como el motor impulsor del desempeño, contribuyendo significativamente a una mayor retención de talento y una disminución en la rotación de empleados. Y a su vez, la productividad actúa como catalizador de la motivación, ya que los empleados que ven resultados tangibles de su esfuerzo experimentan una mayor satisfacción laboral y un compromiso más profundo. Por ello, es vital fomentar un entorno de trabajo que cultive la motivación de los empleados mediante la comprensión de sus necesidades y la implementación de estrategias efectivas para lograr un mejor desempeño, mayor eficiencia y el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

1. Problema

La falta de motivación de los empleados de la Universidad Militar Nueva Granada representa un desafío significativo para dicha casa de estudio. Este problema se traduce en una disminución del rendimiento laboral, una menor productividad y un ambiente de trabajo menos saludable. Cuando los empleados carecen de motivación, es más probable que se sientan desvinculados con sus tareas laborales y objetivos profesionales, lo que conlleva a una mayor rotación de personal y la pérdida de talento valioso para la organización.

Así mismo, la falta de motivación puede afectar negativamente la calidad de la educación y servicio ofrecido, lo que a su vez puede resultar en pérdida de estudiantes y una disminución en los ingresos. Además, los empleados desmotivados tienen mayor probabilidad de generar conflictos internos, aumentar el estrés en el lugar de trabajo y obstaculizar la comunicación efectiva dentro del equipo.

Por otro lado, las organizaciones que no abordan adecuadamente la falta de motivación entre sus empleados tienen dificultades para atraer y retener capital humano competitivo en el mercado laboral. Esto puede llevar a un estancamiento en el crecimiento y desarrollo de la Universidad, así como a la pérdida de imagen y posición en el mercado. Por ello, la falta de motivación en los empleados es un problema que las organizaciones no pueden darse el lujo de ignorar si desean mantenerse competitivas y alcanzar resultados sostenibles a largo plazo.

En consecuencia, todo individuo en cualquier entorno necesita estar motivado para conseguir lo que desea. “La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”)”, (Porto, 2021). Se entiende entonces la motivación como esa energía que mueve al ser humano, es la fuerza impulsadora que lo empuja a buscar y alcanzar las metas y deseos. Desde el ámbito personal hasta el profesional, la motivación nos permite superar obstáculos, perseverar en momentos de adversidad y transformar nuestras aspiraciones en realidades concretas.

Por consiguiente, es de vital importancia analizar y comprender la motivación dentro del ámbito laboral, por ello la capacidad de inspirar y mantener a los empleados comprometidos y productivos es un factor crítico para el éxito de cualquier organización. En un mundo cada vez más competitivo y desafiante, gestionar satisfactoriamente la motivación se ha convertido en una prioridad estratégica.

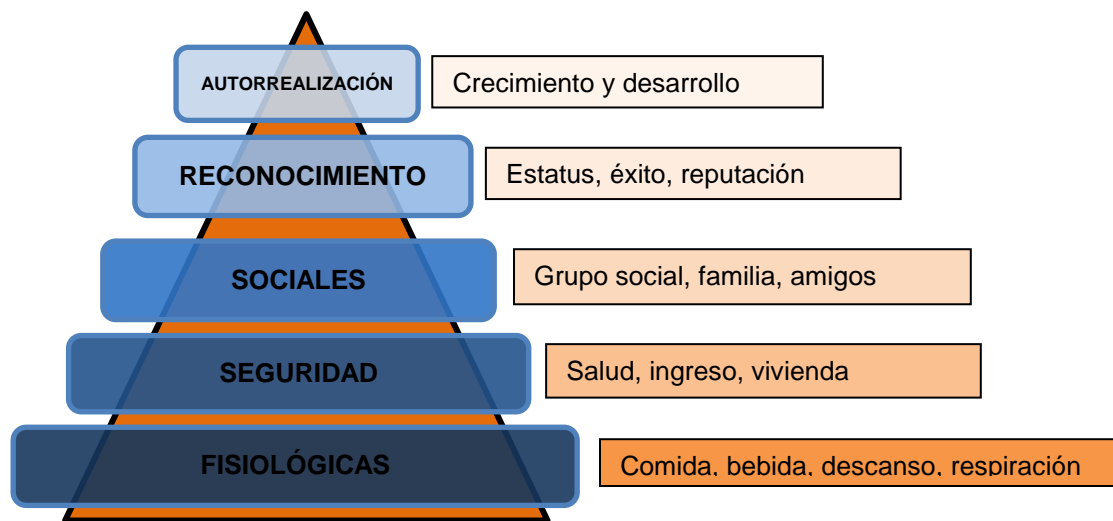
1.1. Definición de Motivación

Para enriquecer el alcance de este ensayo, resulta esencial comprender que se entiende por motivación. Según (Chiavenato, 2009) “la motivación laboral consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que estos también permitan lograr objetivos individuales”. Es decir, se entiende como el proceso mediante el cual se estimula y cultiva el deseo intrínseco de los individuos para emprender esfuerzos significativos y enfocados en la consecución de los objetivos de la organización. Esta alineación estratégica entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de los empleados se convierte en un elemento fundamental para impulsar un alto grado de motivación, compromiso y rendimiento laboral.

(Robbins & Judge, 2009) definen la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. En otras palabras, los empleados se sienten motivados cuando creen que su trabajo y sus esfuerzos en la organización les brindarán beneficios personales y satisfarán sus necesidades personales.

Es importante entonces tener en cuenta las teorías de las necesidades que se centran en los factores que impulsan el comportamiento humano. A continuación, se examinan estas teorías para obtener una comprensión más profunda de las necesidades básicas, emocionales y psicológicas que impulsan a las personas a actuar de cierta manera y así comprender por qué los empleados se sienten motivados o desmotivados en el trabajo.

- **Pirámide de Maslow:** Se conoce como la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, que estableció una estructura de necesidades humanas en la que argumenta que a medida que las necesidades básicas se ven satisfechas, los individuos desarrollan necesidades y deseos más elevados. (Pérez, 2016).

Figura 1*Pirámide de Maslow*

Nota. La figura anterior describe la jerarquía de las necesidades humanas que se organiza en cinco niveles, con las necesidades más básicas en la base y las más elevadas en la cima.

Fuente: Adaptada del sitio <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>, 2016

- **Teoría de Motivación - Higiene de Herzberg:** Según esta teoría, las personas están influenciadas por 2 factores: Los factores de higiene o insatisfacción, como condiciones de trabajo, administración y salario, que pueden causar insatisfacción si son deficientes. Y los factores de motivación o satisfacción como la responsabilidad y el reconocimiento en el trabajo que están relacionados con el contenido del trabajo y cómo influye en la satisfacción del individuo. (Pérez, 2016).
- **Teoría X y la Teoría Y de McGregors:** La teoría X describe a los seres humanos como perezosos, prefieren ser dirigidos en lugar de asumir responsabilidades y deben ser motivados a través del castigo. La teoría Y asume que el trabajo es una

actividad natural y gratificante, las personas buscan responsabilidades y pueden ser autodirigidas si están motivadas. (Robbins & Judge, 2009)

- **Teoría Motivacional de McClelland:** Se enfoca en tres necesidades motivacionales: Necesidad de logro, afiliación y poder. (Pérez, 2016)

Figura 2

Teoría Motivacional de McClelland



Nota. La figura anterior describe como las tres necesidades están relacionadas y varían de una persona a otra y como la satisfacción de estas necesidades influye en la motivación y el comportamiento del individuo.

Fuente: Adaptada del sitio <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>, 2016

Estas cuatro teorías de las necesidades ofrecen una perspectiva valiosa para comprender lo que motiva a los individuos en el lugar del trabajo. Reconocen que las necesidades humanas son una fuerza fundamental detrás del comportamiento y la toma de decisiones, además, que todos los seres humanos son diversos y tienen diferentes necesidades y deseos. Esto es esencial porque lo que motiva a un empleado puede no ser efectivo para otro. Por ejemplo, algunos pueden estar altamente motivados por el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, mientras que otros pueden buscar seguridad

laboral o desafíos profesionales. Al abordar y comprender estas necesidades individuales, los gerentes pueden desarrollar estrategias efectivas de motivación y liderazgo. Al hacerlo, las organizaciones pueden maximizar la satisfacción y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez conduce a un rendimiento más alto y un mejor ambiente laboral.

1.2. Satisfacción y Productividad laboral

Siempre se ha escuchado la afirmación que un empleado feliz es un empleado productivo y esta idea se basa en que el bienestar emocional y la satisfacción del empleado tienen impacto positivo en su rendimiento laboral. Los empleados que están contentos en su trabajo experimentan una mayor motivación intrínseca, es decir, están motivados por el placer y la satisfacción de lo que hacen. De acuerdo con (Humanas Salud Organizacional, 2014) “Los colaboradores felices en su trabajo presentan hasta 33% más energía y dinamismo, mejor adaptación a los cambios y hasta 300% menor riesgo de tener accidentes laborales, que incrementa en un 88% la productividad de tu empresa.”

Existe una interconexión entre la satisfacción laboral, la salud y la productividad. Pero para alcanzar la felicidad en el trabajo se requiere de una tarea compartida entre la empresa y sus empleados.

Por un lado, la empresa debe crear un ambiente propicio y brindar condiciones que permitan que los empleados se sientan contentos y puedan prosperar en su trabajo. Según (Chiavenato, 2007) “Un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.” Esto implica que la empresa debe evaluar regularmente su atmósfera organizacional para asegurarse de que está contribuyendo al bienestar de sus empleados. Para ello es vital cultivar una visión positiva y significativa del futuro, tener un propósito definido y mantener relaciones de alta calidad, es decir, que las personas en un entorno laboral deben tener una visión optimista, entender por qué hacen lo que hacen y mantener relaciones efectivas y positivas.

Por otro lado, los empleados tienen la responsabilidad de reflexionar sobre cómo pueden contribuir a crear un ambiente de trabajo más satisfactorio, deben evaluar su propia actitud y comportamiento, construir relaciones sólidas que fomenten la colaboración y el apoyo mutuo, proponer soluciones constructivas y asumir la responsabilidad de su propio desarrollo y crecimiento profesional. Buscar el bienestar en el trabajo se traduce en un beneficio general para todas las partes interesadas. Los empleados se benefician al sentirse felices y motivados y se concentran en cumplir con los objetivos y valores de la empresa y la empresa prospera con empleados más comprometidos y productivos, lo que fortalece su identidad y contribuye al cumplimiento de las metas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la satisfacción laboral se puede definir como el grado en el cual los empleados experimentan un sentimiento positivo y agradable en relación con su empleo, basado en la percepción subjetiva de diversos aspectos de su trabajo y entorno laboral. Esta percepción abarca una serie de factores que incluyen la calidad de las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la compensación y beneficios, el nivel de autonomía y desafío en las tareas, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Para (Robbins & Judge, 2009), la satisfacción en el trabajo se define como “Una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”; es decir, cuando un empleado se siente valorado por la organización, tiene buenas relaciones con sus compañeros, encuentra su trabajo interesante y disfruta de un ambiente laboral gratificante, entonces experimenta sentimientos positivos en relación con su trabajo y es más probable que esté comprometido y motivado. Mientras que una persona con un trabajo monótono y estresante puede tener conflictos con sus colegas y percibir un ambiente laboral poco saludable, lo que lo lleva a

experimentar sentimientos negativos en relación con su trabajo, generar falta de motivación, disminución en el rendimiento y un mayor riesgo de agotamiento o rotación laboral.

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009) “Para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tomar en cuenta las diferencias individuales tales como experiencia, personalidad y tarea, y también las necesidades deben tomarse en consideración”. En este sentido es fundamental considerar en los empleados, tanto sus diferencias individuales, como sus necesidades para asignar tareas adecuadas, ajustar el estilo de liderazgo y diseñar programas de compensación, reconocimiento y desarrollo que sean más efectivos para motivar a cada empleado.

Además, las organizaciones que adoptan un enfoque personalizado hacia sus empleados demuestran una cultura de respeto y cuidado hacia su capital humano, fortaleciendo el ambiente laboral que es factor determinante de la motivación y productividad.

1.3. Clima Laboral

También conocido como ambiente o entorno laboral, se refiere al conjunto de características que definen la identidad de una organización y ejercen influencia sobre las actitudes y acciones de las personas que la integran. Puede variar significativamente de una empresa a otra y tiene un impacto directo en la satisfacción, la motivación y el desempeño de los empleados. De acuerdo con (Chiavenato, 2020), el ambiente organizacional es “La atmosfera psicológica particular ligada a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros”. Bajo este concepto podemos decir que el ambiente organizacional es el contexto emocional y mental que rodea a una organización y está estrechamente vinculada con las necesidades esenciales de quienes trabajan en ella.

A continuación, se exponen los factores más importantes que inciden en el clima laboral:

Figura 3*Factores del clima laboral*

Nota. La figura anterior describe los factores que influyen en el clima laboral y pueden impactar en la satisfacción de los empleados como en su desempeño.

Fuente: Adaptada del <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-un-buen-clima-laboral>, 2023

El clima laboral en una organización es el resultado de la interacción de diversos elementos como el liderazgo, la motivación laboral, el trabajo en equipo, la remuneración, la igualdad, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. Estos factores influyen en la experiencia de los empleados y pueden tener un impacto directo en como los trabajadores perciben el ambiente de trabajo y como se sienten en él. En un entorno donde estos factores se gestionan de manera efectiva, se tiende a crear un clima laboral saludable.

Por otro lado, si estos factores no se gestionan adecuadamente, el clima laboral puede volverse negativo. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones presten atención a estos factores y busquen activamente estrategias para promover un entorno de trabajo positivo que

fomente el trabajo en equipo y la sana relación entre sus miembros, mediante el respeto mutuo y la valoración de los logros individuales, buscando siempre la satisfacción de los empleados y el éxito de la organización. Al promover una atmósfera laboral positiva, la organización puede:

- Aumentar la productividad y eficiencia de los empleados
- Retener empleados talentosos
- Mejorar la imagen y reputación de la organización
- Fomentar la innovación y creatividad
- Reducir el ausentismo
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Contribuir al crecimiento organizacional
- Cumplir los objetivos y metas
- Reducir los conflictos

Existe una estrecha relación entre el clima y la cultura organizacional y ambos desempeñan un papel fundamental en la creación de un ambiente laboral positivo. La cultura organizacional es el conjunto de normas valores, creencias y prácticas que definen la identidad y la forma de trabajar en una organización. Es a largo plazo y tiende a ser más resistente al cambio que el clima organizacional. Un clima laboral positivo contribuye a fortalecer y perpetuar una cultura organizacional saludable. Cuando los empleados se sienten a gusto y motivados, están más inclinados a cumplir y velar por las normas y valores de la organización, reforzando de esta manera la cultura y haciéndola más resistente a influencias negativas.

1.4. Elementos que Impactan Negativamente en la Motivación y en la Productividad

La motivación en el entorno laboral puede verse afectada por una serie de elementos que ejercen un impacto negativo en la moral y el compromiso de los empleados. Cuando la motivación se ve comprometida, las consecuencias pueden ser significativas tanto a nivel

individual como a nivel organizacional y conlleva una disminución en la productividad y la calidad del trabajo.

Los empleados que carecen de motivación tienden a realizar sus funciones de manera menos efectiva, lo que puede resultar en tareas mal ejecutadas, retrasos en las actividades y procedimientos y una menor eficiencia en las operaciones diarias de la organización. Por otro lado, esto se traduce en un aumento de la rotación de empleados, por cuanto los trabajadores desmotivados tienen mayor posibilidad de buscar otras oportunidades laborales, lo que genera costos significativos para la organización en términos de reclutamiento, capacitación, adaptación y aprendizaje de nuevos empleados.

Así mismo, puede generar conflictos interpersonales, ya que los empleados desmotivados pueden volverse más susceptibles a la frustración y la irritabilidad, lo que puede llevar a desacuerdos y tensiones en las relaciones laborales, creando un ambiente laboral tenso y desagradable, lo que a su vez afecta negativamente el bienestar emocional de todos los miembros del equipo.

A continuación, se presentan los factores identificados que inciden en la motivación de los empleados de la Universidad Militar Nueva Granada:

- **Falta de liderazgo:** Los líderes desempeñan un papel fundamental en la definición, comunicación y comprensión de la visión, metas y objetivos de la organización.

Cuando no hay liderazgo que comunique y refuerce constantemente estos elementos, los empleados pueden perder la conexión con el propósito de su trabajo y sentir que están simplemente cumpliendo tareas sin sentido. Cuando no saben que se espera de ellos o como deben priorizar sus tareas, es probable que se sientan frustrados y desmotivados.

Como afirma (Durán Mena, 2022) “Un liderazgo débil lo ejercen personas que estando en una posición en la que deben dirigir no saben hacerlo, no encuentran la manera de dar rumbo o no saben comunicarse con eficiencia”. Un líder débil, carece

de las habilidades necesarias para dirigir a un equipo y no puede expresar sus ideas de manera comprensible, generando malentendidos, frustración y confusión.

- **Falta de confianza en las directivas:** Cuando los empleados desconfían de las directivas de una organización, desarrollan un sentido de escepticismo hacia las intenciones y acciones de sus líderes. Para (Robbins & Judge, 2009) "La confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones el líder". Por lo tanto, la desconfianza puede llevar a que los empleados cuestionen la motivación detrás de las decisiones y políticas de la empresa, al sentir que no son transparentes, creando un ambiente laboral tenso y desafiante
- **Deterioro del ambiente laboral:** Un mal ambiente laboral está marcado por tensiones, conflictos interpersonales y problemas de comunicación. Si un empleado se siente incómodo, no valorado o no escuchado, no estará comprometido con sus responsabilidades, lo que afecta la calidad del trabajo y la productividad. La colaboración se ve obstaculizada, disminuyendo el intercambio de ideas y soluciones que frenan la innovación y eficiencia.

Por otro lado, esta tensión constante aumenta los niveles de estrés a medida que los trabajadores se enfrentan a situaciones difíciles en el trabajo, impactando la salud física y mental.

- **Preferencias laborales y desigualdad:** Cuando un líder muestra preferencias hacia algunos miembros del equipo, los empleados que no son favorecidos se sienten desmotivados y menospreciados. Cuando perciben que no tienen las mismas oportunidades o reconocimiento que sus compañeros, se genera un malestar y descontento. De acuerdo con (Yours For bussines, 2022) "Work environments can be seriously impacted by the biased attitudes of some who hold

power. Individual staff members can lose faith in an organization, choose to leave their position, or develop poor mental health due to feeling ostracized". Es así como, la falta de equidad y desigualdad puede dañar gravemente la moral del equipo, creando envidias, resentimientos, divisiones al interior del grupo y actitudes negativas hacia sus tareas y responsabilidades.

- **Falta de oportunidades de promoción o ascenso:** Cuando los empleados sienten que no tienen perspectivas reales de avanzar en sus carreras dentro de la organización, experimentan desmotivación y estancamiento profesional. Perciben que ningún esfuerzo es tenido en cuenta por las directivas y que el trabajo bien hecho no tiene impacto en la posibilidad de un ascenso laboral.

Por su parte, el resto del equipo advierte que no se reconocen los méritos, provocando una disminución en la productividad, ya que los empleados pierden el incentivo para esforzarse al máximo en sus tareas diarias y en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

- **Salario inadecuado:** La relación entre la compensación y la motivación de los empleados es un aspecto crucial en la gestión de recursos humanos. Cuando los empleados sienten que su salario no refleja adecuadamente su contribución y el nivel de responsabilidad que asumen en sus roles, comienzan a experimentar una desmotivación progresiva, que se refleja en la apatía hacia sus tareas, pérdida de entusiasmo y mala calidad en su trabajo. Este sentimiento de injusticia salarial disminuye el compromiso del empleado con la organización y lo hace menos dispuesto a contribuir con ideas o esfuerzos adicionales.

Por consiguiente, el sentimiento de un salario no digno o acorde con el trabajo realizado y el rango salarial, puede generar un aumento en la rotación de personal sobre todo en los más jóvenes y una menor retención de talento, ya que estos profesionales buscan oportunidades mejor remuneradas en otras

organizaciones, tal como lo afirma (Yukl, 2013) “Giving junior managers more responsibility and authority, with a commensurate increase in salary, reduces the likelihood that they will be lured Aday to other companies in times of stiff competition for managerial talent”.

- **Falta de reconocimiento y recompensas:** Se refiere a la falta de reconocimiento adecuado por el esfuerzo y los logros de los empleados, así como la ausencia de recompensas tangibles o intangibles que valoren y refuercen el desempeño. Cuando no existen formas de expresar gratitud y aprecio hacia los trabajadores por sus resultados, logros y contribuciones al cumplimiento de los objetivos de la organización y no se genera el espacio adecuado para una retroalimentación positiva, se afecta el bienestar emocional del empleado, el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Todos estos factores generan un ambiente laboral tóxico y negativo y son el resultado de una gestión de liderazgo deficiente y sus consecuencias se extienden más allá de la insatisfacción de los empleados. El bienestar emocional y la salud de los trabajadores se ven comprometidos a medida que luchan con la tensión, el estrés y la ansiedad causados por un entorno hostil y poco saludable. El descontento generalizado afecta directamente la motivación y la moral de los empleados, lo que a su vez se traduce en una disminución de la productividad.

Este ambiente desfavorable trae consigo graves consecuencias que afectan el buen desarrollo y funcionamiento de la Universidad como son: Aumento en las tasas de absentismo laboral amenazando la continuidad de las actividades, escalada de conflictos interpersonales, falta de colaboración y trabajo en equipo e incremento en la rotación del personal perdiendo empleados talentosos.

La restauración de un ambiente laboral saludable es un gran desafío que no solo implica la solución de problemas evidentes, sino el fomento de una cultura organizacional sólida que promueva la satisfacción, el compromiso y el sentido de pertenencia de todos los empleados.

2. Solución

El recurso humano es considerado el activo más importante en una organización, por lo tanto, la Universidad Militar Nueva Granada no puede ser indiferente ante la comprensión de como los empleados influyen en todos los aspectos del funcionamiento y el éxito de esta institución. El personal es la fuente primaria de ideas innovadoras; a través de su creatividad, puede impulsar la mejora continua y la adaptación a un entorno en constante cambio. Su compromiso y habilidades determinan el logro de los objetivos estratégicos.

Un personal motivado, comprometido y valorado contribuye a un clima laboral positivo donde se promueve la colaboración, la comunicación efectiva y una ética de trabajo fuerte que beneficia a toda la comunidad educativa. Por lo tanto, es necesario gestionar de manera adecuada la motivación ya que puede llevar a un aumento sustancial en la productividad y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación, se presentan algunas estrategias que deben implementarse y mejorarse en la Universidad Militar Nueva Granada con el fin de mantener el personal motivado:

- **Liderazgo efectivo:** Desempeña un papel fundamental en la mejora de la motivación, entendiendo que el liderazgo es la habilidad para guiar, influenciar y dirigir a un equipo hacia el logro de metas y objetivos comunes. De acuerdo con (Yukl, 2013) , se define el liderazgo como, “the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”. Los líderes, directivos y jefes deben poseer conocimiento y comprensión sobre los procesos y procedimientos que les permita tomar decisiones informadas, anticiparse a desafíos potenciales y guiar a su equipo de manera eficiente hacia el logro de objetivos alcanzables lo que contribuye a un ambiente de trabajo más productivo y cohesivo.

Los líderes deben ser hábiles comunicadores para compartir de manera clara la visión y objetivos de la Universidad, así como valorar la importancia de cada empleado en la consecución de esos objetivos lo que puede elevar la motivación. Necesitan empoderar a su equipo permitiéndoles tomar las decisiones y asumir responsabilidades, lo que impulsa la motivación y se refleja en un buen desempeño.

- **Reconocimiento del trabajo:** Es una práctica esencial en la gestión de recursos humanos que tiene un impacto directo y significativo en la motivación de la fuerza laboral. De acuerdo con (Chiavenato, 2009) “las recompensas deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejorar las cosas”. Cuando los líderes reconocen el esfuerzo y los logros de un empleado, este se siente valorado y causa un efecto poderoso en la motivación.

Por otro lado, el reconocimiento refuerza la autoestima y ayuda al empleado a creer en sus habilidades y a sentirse más seguro en su capacidad para desarrollar sus actividades y para enfrentar desafíos. Algunas formas de reconocer el trabajo de los empleados de la Universidad Militar Nueva Granada pueden ser:

- Reconocimiento verbal y elogios públicos, son una forma simple y poderosa de enaltecer la autoestima de los colaboradores.
- Programas formales de reconocimiento como empleado del mes o premios trimestrales que permiten que la Universidad destaque el rendimiento excepcional y premie a los empleados de manera regular.
- Bonificaciones y recompensas financieras basadas en el desempeño y cumplimiento.
- Días libres adicionales como recompensa por el logro de metas o como reconocimiento al esfuerzo y dedicación.
- Carta de agradecimiento personalizada como muestra de aprecio con el compromiso institucional.

- Reconocimiento relacionado con el tiempo de servicio del empleado.
- **Capacitación y desarrollo:** La Universidad debe fortalecer y ofrecer mayores oportunidades de capacitación y crecimiento profesional a los empleados, como programas de capacitación interna diseñados específicamente para abordar las habilidades necesarias en los puestos de trabajo. También debe proporcionar mayor apoyo financiero ofreciendo mayores descuentos en matrículas y permitiendo a los empleados acceder a préstamos educativos con bajas tasas de interés.

Para (Chiavenato, 2009) “la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella”. Los recursos dedicados a la formación y al desarrollo de los empleados no deben considerarse simplemente como gastos, sino inversiones estratégicas que aportan beneficios a largo plazo tanto para la organización como para sus empleados. Cuando una organización invierte en capacitación está proporcionando a sus empleados la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias relevantes para su trabajo.

- **Promoción laboral:** Esta es una herramienta poderosa para reconocer el trabajo, las habilidades y la contribución del empleado a la organización. Le brinda al empleado una sensación de progreso. Según el portal Negocios y Empresa (Camejo, 2023) “el empleado percibe que su esfuerzo es recompensado y asociará el trabajo bien hecho con el ascenso laboral”. El empleado que sabe que está avanzando y alcanzando metas profesionales puede aumentar significativamente la motivación y mejorar su productividad. Ofrecer oportunidades de promoción puede ayudar a retener a los empleados talentosos y evitar que busquen oportunidades de crecimiento en otras organizaciones.
- **Flexibilidad laboral:** Es una estrategia que permite a los empleados tener cierto grado de autonomía y control sobre cómo y cuando realizar el trabajo. Esta

flexibilidad puede manifestarse de diversas formas, como horarios flexibles, teletrabajo o la posibilidad de elegir proyectos permitiendo de esta manera equilibrar el trabajo con la vida personal, adaptando los horarios y ubicaciones de trabajo para que se ajusten mejor a sus responsabilidades y compromisos personales. De acuerdo con el portal Marketing de Pymes (Yasen, 2023) “la flexibilidad laboral es una herramienta cada vez más necesaria para las empresas que quieren atraer y retener a los mejores talentos y mejorar la productividad de su equipo”.

En estos momentos, muchos de los profesionales buscan más que un salario, valoran sobre todo la calidad de vida y el equilibrio entre trabajo y compromisos personales, lo que permite reducir el estrés, aumentar la satisfacción y motivación para desempeñarse bien en el trabajo.

- **Fomento de la comunicación y retroalimentación:** Para (Robbins & Judge, 2009) “La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño”. Cuando los empleados comprenden lo que se espera de ellos y como su trabajo contribuye a los objetivos de la organización, se sienten más motivados para alcanzar esas expectativas y cumplir con éxito sus responsabilidades. Una comunicación abierta y constante crea un ambiente en el que los empleados se sienten parte de un equipo.

Además, la participación en la toma de decisiones y la resolución de problemas aumenta la sensación de control y contribución, lo que motiva a los empleados a involucrarse más en su trabajo.

- **Beneficios extra:** Las prestaciones adicionales a la remuneración salarial, son una estrategia efectiva para aumentar la motivación y están encaminadas a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los empleados más allá de su desempeño laboral. Generan un mayor compromiso hacia la empresa y un aumento del sentido de

pertenencia, lo que hace que los empleados se concentren en mejorar su desempeño y dedicación en el trabajo. Algunos de estos beneficios pueden ser: Bonos o tarjetas de restaurantes o supermercados, tarjeta de transporte, auxilio de gasolina, seguro médico adicional, descuentos o bonos en gimnasios o clases especializadas, servicio de guardería, entre otros.

La División de Gestión de Talento Humano juega un papel fundamental en la implementación y divulgación de estas estrategias para mantener el personal motivado. Su función abarca desde trabajar con la alta dirección para desarrollar políticas y programas encaminadas al reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar, hasta el seguimiento y la evaluación continua de su impacto en términos de retención de talento, productividad y satisfacción de los empleados, a través de la recopilación de datos y análisis de indicadores que permitan identificar áreas de mejora.

3. Conclusiones

Los resultados del estudio destacan claramente que el factor que ejerce el mayor impacto negativo en la motivación de los empleados es la deficiente presencia de liderazgo dentro de la Universidad Militar Nueva Granada. Esta falta de liderazgo se manifiesta en la ausencia de un enfoque claro en metas y objetivos, la ineficacia en la comunicación de la visión, así como en la incapacidad para generar un ambiente de trabajo positivo, esperanzador y de confianza. Esta carencia de liderazgo impacta directamente en la motivación los empleados, ya que un liderazgo sólido y efectivo es fundamental para estimular y guiar a los equipos hacia el logro de sus metas. Cuando los líderes no inspiran ni son ejemplo, los empleados se sienten desmotivados, desorientados y sin compromiso.

Por lo tanto, es esencial que la universidad reconozca la importancia del liderazgo en la construcción de un entorno laboral motivador y se esfuerce por desarrollar líderes competentes y comprometidos. Un liderazgo efectivo no solo impulsa la motivación de los empleados, sino

que tiene una influencia directa en la productividad, contribuyendo al éxito y al bienestar de la universidad en su conjunto.

De igual manera, las personas necesitan sentirse valoradas y apreciadas en su entorno laboral, donde sus esfuerzos no solo sean reconocidos, sino también recompensados adecuadamente. Es esencial que los empleados perciban sus puestos de trabajo como lugares donde pueden crecer tanto profesional como personalmente, en un ambiente seguro y agradable. Por otro lado, las organizaciones buscan contar con equipos altamente comprometidos, proactivos y que se identifican con la misión de la empresa, ya que esto garantiza un alto rendimiento, productividad y calidad en el trabajo.

Para alcanzar las metas, es esencial reconocer el papel crucial que juega la motivación de los empleados. En este sentido, se han identificado dos estrategias que podrían generar un mayor nivel de motivación y satisfacción entre los miembros de la Universidad: La primera es la promoción laboral entendida como ese proceso de ascenso y crecimiento, que no solo implica adquirir un nuevo cargo o responsabilidades adicionales, sino un viaje personal y profesional que conlleva un sentimiento de desarrollo y progreso constante, que alimenta la autoestima.

La segunda estrategia consiste en reconocer y destacar los logros y esfuerzos de los empleados, lo cual se convierte en una poderosa herramienta para elevar la confianza, fomentar la seguridad y fortalecer el ánimo en el entorno laboral. El reconocimiento, además de valorar el arduo trabajo de los colaboradores, impulsa su motivación, desarrolla sentido de pertenencia y aumenta el compromiso organizacional.

Por todo lo anterior, la División de Talento Humano debe concentrar sus recursos y esfuerzos hacia la construcción de un ambiente laboral que asegure la satisfacción y la motivación de los empleados, fomentando la lealtad y la fidelidad hacia la universidad, con el objetivo de estimular el desempeño, promover un compromiso continuo y aumentar la eficiencia y productividad para alcanzar mejores resultados fortaleciendo la excelencia institucional.

4. Referencias

- Camejo, B. (Junio de 2023). *Negocios y Empresa*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de <https://negociosyempresa.com/promocion-interna-guia/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 29 de Septiembre de 2023
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 26 de Septiembre de 2023
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 1 de Octubre de 2023
- Durán Mena, C. (13 de Julio de 2022). *Forbes*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2023, de <https://www.forbes.com.mx/consecuencias-de-los-liderazgos-debiles/>
- Humanas Salud Organizacional*. (Octubre de 23 de 2014). Recuperado el 1 de Octubre de 2023, de <https://www.humanas.es/los-trabajadores-felices-incrementen-en-un-88-la-productividad/>
- Pérez, A. (15 de Febrero de 2016). *Project Management*. Obtenido de <https://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>
- Porto, P. (17 de Agosto de 2021). *Definición.DE*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2023, de <https://definicion.de/motivacion/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 28 de Septiembre de 2023
- Yasen. (19 de Abril de 2023). *Marketing de Pymes*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de <https://www.marketingdepymes.com/habilidades/motivacion-laboral/flexibilidad-laboral-las-claves-para-una-empresa-productiva-con-empleados-felices/>
- Yours For bussines*. (15 de Julio de 2022). Recuperado el 15 de Septiembre de 2023, de oursapp.com/business/blog/effects-of-favoritism-in-the-workplace/

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (Octava ed.). New Jersey: Pearson. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023