



Gestión del talento humano desde una perspectiva motivacional: teorías, prácticas y desafíos organizacionales

Human Talent Management from a Motivational Perspective: Theories, Practices, and Organizational Challenges

Verónica E. Tejedor V.

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,
Panamá

veronica.tejedor@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

Adriana I. Murillo M.

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,
Panamá

adriana.murillo@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

Elisa R. Cedeño B.

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad,
Panamá

elisa.cedeño@up.ac.pa <https://orcid.org/0009-0007-4898-5143>

***Autor de correspondencia:** (veronica.tejedor@up.ac.pa)

Fecha de recepción: 19/07/2025

Fecha de aceptación: 15/10/2025

DOI <https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.8576>

Resumen

La motivación en entornos organizacionales ha sido ampliamente estudiada desde diversas disciplinas, dada su relevancia para la gestión del talento humano, el desarrollo organizacional y el desempeño laboral. Pese a la abundancia de teorías motivacionales, muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para aplicar eficazmente estos enfoques en entornos laborales dinámicos y culturalmente diversos. Esta paradoja entre teoría y práctica plantea la necesidad de revisar críticamente los modelos existentes y su aplicabilidad en el entorno empresarial contemporáneo. Este artículo tiene como propósito analizar y sintetizar las principales teorías motivacionales aplicadas al ámbito organizacional, con el fin de identificar sus aportes fundamentales, limitaciones y utilidad práctica en la formulación de estrategias efectivas de gestión del talento humano. La revisión se desarrolló mediante un enfoque teórico y analítico, orientado a la comparación conceptual de diferentes marcos motivacionales y su aplicación en contextos





organizacionales modernos. Se examinaron fuentes académicas relevantes, incluyendo estudios empíricos y marcos teóricos clásicos. Se dio prioridad a teorías como la de las necesidades aprendidas de McClelland, la teoría de la fijación de metas de Locke y la jerarquía de necesidades de Maslow, por su relevancia histórica y su vigencia en la práctica organizacional. Los resultados de la revisión evidencian que la motivación laboral es un fenómeno dinámico, condicionado por factores internos (como la necesidad de logro, poder y afiliación) y externos (como las condiciones del entorno y la cultura organizacional). Se concluye que comprender y aplicar adecuadamente estas teorías representa una ventaja estratégica para fortalecer el compromiso del personal, mejorar el desempeño y fomentar ambientes laborales saludables. Asimismo, se enfatiza la necesidad de seguir investigando sobre enfoques motivacionales que se ajusten a los retos del entorno empresarial actual.

Palabras clave: Recursos Humanos, motivación, Psicología ocupacional, actitud laboral, ambiente de trabajo.

Abstract

Motivation in organizational settings has been widely studied across various disciplines, given its relevance to human resource management, organizational development, and job performance. Despite the abundance of motivational theories, many organizations still face challenges in effectively applying these approaches in dynamic and culturally diverse work environments. This gap between theory and practice highlights the need to critically review existing models and their applicability to today's business context. This article aims to analyze and synthesize the main motivational theories applied in organizational settings, identifying their core contributions, limitations, and practical utility in designing effective human resource management strategies. The review followed a theoretical and analytical approach, focused on the conceptual comparison of various motivational frameworks and their implementation in modern organizational contexts. Relevant academic sources were examined, including empirical studies and classical theoretical models. Priority was given to McClelland's theory of learned needs, Locke's goal-setting theory, and Maslow's hierarchy of needs, due to their historical significance and continued relevance in organizational practice. The results of the review show that work motivation is a dynamic phenomenon, influenced by internal factors (such as the need for achievement, power, and affiliation) and external ones (such as environmental conditions and organizational culture). It is concluded that a solid understanding and application of these theories represents a strategic advantage to enhance employee commitment, improve performance, and foster healthy work environments. Moreover, the need to continue researching motivational approaches tailored to the challenges of the contemporary business environment is emphasized.

Keywords: Human resources, motivation, Occupational psychology, Work attitudes, Work environment.





Introducción

En este estudio inicia por plantear la trayectoria de la gestión del talento humano hasta el día de hoy, sobre como proporciona las herramientas necesarias para poder conocer a cabalidad el comportamiento de los trabajadores en una organización, el mismo debe conocer a profundidad el manejo de las teorías de motivación.

Para comprender con mayor claridad cómo diversos autores han abordado esta relación entre la gestión del talento humano y los factores motivacionales, se presenta a continuación una tabla que recoge citas textuales, seleccionadas por su valor conceptual y su aporte al marco teórico de esta investigación. Estas referencias permiten evidenciar los enfoques más relevantes en torno al papel de la motivación en el desempeño y desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones.

Tabla 1.

Citas textuales sobre gestión del talento humano y motivación

Autor(es) y Año	Cita textual
Reyes Gaytán & Bouzas Ortiz (2019)	La teoría de la administración de recursos humanos es el espacio teórico en el que se inscribe la noción de talento humano y parte de que toda expresión de convergencia de sujetos con fines productivos [...] requiere un proceso de organización en la sociedad (p. 29).
Chiavenato (2009, citado en Jara et al., 2018)	La gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (p. 742).
Bouzas Ortiz & Reyes Gaytán (2019)	Estrategia de la Gestión del Talento Humano. Es el esquema o plan en el que se integran los principales objetivos, políticas y procedimientos [...] sólo se consigue la satisfacción de los empleados y el crecimiento sostenido de la corporación si aquéllos tienen apoyo y están satisfechos (p. 45).
Flores Villalpando (2014)	“Cada persona es un ser con capacidades físicas, emocionales e intelectuales distintas [...] Una de las principales tareas del área de Recursos Humanos es lograr que cada uno de los empleados



	perciba que está cumpliendo con sus necesidades económicas y de realización (p. 34).
Cuesta Santos (2010)	El profesional, haciendo gestión de recursos humanos [...] deberá recurrir a una u otra teoría, o a varias a la vez [...] para compensar motivando, y para compensar motivando positivamente de modo predominante (p. 403).
Colucci Jaspe (2015)	Para la definición de talento humano, se requiere considerar aspectos que lo cualifican e implican: conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, [...] se asocia a competencias, en atención a las características de la personalidad humana expresadas en el desempeño laboral (p. 35).
Madero & Gómez (s.f.)	Las organizaciones usualmente recompensan a sus empleados para incrementar su nivel de motivación y para incrementar su desarrollo y productividad [...] son todas esas cosas que el empleado obtiene en pago a sus esfuerzos y al trabajo que ha hecho para contribuir a alcanzar las metas organizacionales (p. 14).

A partir del análisis de los planteamientos teóricos expuestos, se puede afirmar que la identificación y comprensión de los elementos motivadores en el entorno laboral resultan fundamentales para impulsar tanto la productividad como el compromiso de los colaboradores. Como señalan diversos autores, desde la satisfacción de necesidades básicas y la valoración del individuo en su dimensión integral, hasta la implementación de políticas estratégicas de gestión por competencias y sistemas de recompensas, la motivación influye directamente en el desempeño organizacional. En este sentido, la eficiencia y el rendimiento general de las empresas dependen en gran medida de su capacidad para diseñar entornos laborales que promuevan el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo del talento humano. Por tanto, se vuelve imprescindible que las organizaciones reconozcan la importancia de aplicar estrategias de motivación coherentes con las necesidades, expectativas y características de sus trabajadores, generando así condiciones propicias para su crecimiento personal y el logro sostenido de los objetivos corporativos.

Desarrollo

1. Definición de Motivación





La motivación como proceso ha sido asociada también a otras variables, entre las que destacan el nivel de desempeño y la voluntad para mantenerse activo y constante en la consecución de ciertas metas, “en muchas ocasiones las variables mencionadas ocupan un lugar privilegiado en torno a la explicación de la conducta motivada. Desde los años 70 hasta la actualidad se viene trabajando en esta línea” (Herrera, 2013, p. 19).

Como también lo manifiesta el autor Herrera, desde siempre la motivación ha sido un concepto importante como proceso en el desempeño y productividad para lograr las metas dentro de una organización. Es importante llevar a cabo este estudio para que reconocer la similitud de estas teorías lleva enlazadas su trayectoria para el buen funcionamiento dentro de las empresas.

El término motivación según Valentín Anders (2019) proviene del latín *motivus* que significa movimiento y la sufijación que evoca acción y efecto. Por lo que se podría decir que la motivación es un movimiento que da lugar a una acción que provoca un efecto. (p.8).

Por otra parte, como lo manifiesta Padovan (2020), la relación entre la psicología y la motivación es sólida, ya que esta ciencia busca comprender el comportamiento humano a partir de los motivos que lo impulsan. En ese mismo sentido, la Real Academia Española (2024) define la psicología como la "ciencia o estudio de la mente y de la conducta en personas o animales" (s. v. “psicología”). Desde esta perspectiva, el intento por entender la conducta humana conduce inevitablemente al estudio de sus motivaciones.

En concordancia, Peña Moreno (2011) plantea que:

La motivación surge en la interacción del hombre, consume y actúa según su naturaleza en busca del logro que lo ayude a satisfacer sus necesidades y lo conduzca a desarrollarse. Es importante aclarar que nadie puede obligarnos, en sentido estricto, a motivarnos. Toda la motivación es interna a la persona, a pesar de que el objetivo de la motivación es externo al sujeto; pero si fuera sólo interna, no tendría que esforzarse por alcanzarlo” (p. 16)



Para profundizar en la comprensión conceptual de la motivación en el ámbito laboral, es necesario revisar cómo distintos autores la definen y explican desde sus enfoques teóricos. Estas perspectivas aportan elementos para entender su papel en la conducta humana, así como su influencia en el desempeño individual y organizacional. A continuación, se presenta una síntesis de definiciones relevantes que permiten visualizar los componentes esenciales de la motivación, tales como la activación, dirección, persistencia, logro, necesidades internas e incentivos.

Tabla 2.

Significados de la motivación según distintos autores

Autor(es) y Año	Cita textual (con número de página)
Henríquez (2007)	La motivación constituye una de las grandes claves explicativas de la conducta humana [...] representa qué es lo que originariamente determina que una persona inicie una acción (activación), se desplace hacia un objeto (dirección) y persista en sus tentativas para alcanzarlo (p. 13).
Suárez Riveiro & Fernández Suárez (2016)	Se considera que el individuo tiene una alta motivación de logro cuando alcanza un equilibrio entre la valoración del objetivo planteado por la tarea y la probabilidad de éxito. [...] están inversamente relacionadas (p. 94).
Cuesta Santos (2010)	Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización es de especial importancia en el alto desempeño, en la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones laborales (p. 404).
Palmero Cantero et al. (2016)	El término motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de este [...] mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social (p. 11).
Palmero Cantero et al. (2016)	También se puede producir la conducta motivada en un individuo como consecuencia de algunos estímulos internos, que adquieren connotaciones psicológicas, tales como los impulsos, las necesidades, los deseos (p. 18).
Ramos Ramos (2015)	A través de los incentivos lo que mueve o moviliza hacer algo [...] suscitar retos y desafíos, son, entre otras, algunas de las innumerables formas que tenemos los seres humanos [...] de expresar nuestra habilidad para motivar (p. 208).



Ampliando este análisis, se hace evidente que el reconocimiento de los factores que motivan a los empleados implica una comprensión profunda de las dinámicas de incentivos y recompensas en el lugar de trabajo. Como lo indica Ramos Ramos (2015) en su obra "Motivación para el trabajo en equipo", el desarrollo de la motivación se logra a través de la capacidad para proporcionar resultados o consecuencias que actúen como incentivos para el empleado. Estos resultados valiosos pueden variar desde el reconocimiento por un buen desempeño hasta la asignación de tareas gratificantes y desafiantes, pasando por la eliminación de tareas monótonas y el apoyo en la resolución de problemas.

2. Perspectivas teóricas de la motivación

El estudio de la motivación ha dado lugar a diversas corrientes teóricas que buscan explicar los mecanismos internos y externos que impulsan la conducta humana.

Según Naranjo (2009), existen tres perspectivas fundamentales sobre la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La primera enfatiza que las recompensas motivan la conducta y dirigen la atención de las personas hacia acciones adecuadas, alejándolas de las inadecuadas. La perspectiva humanista, por su parte, destaca la capacidad del ser humano para crecer, su libertad de elección y sus cualidades personales. Finalmente, la perspectiva cognitiva sostiene que las ideas y expectativas del individuo influyen de forma determinante en su comportamiento, ya que lo que la persona piensa que puede ocurrir condiciona lo que efectivamente ocurre (p. 167).

En consonancia con lo anterior, Mijares (2018) argumenta que:

Existen múltiples teorías sobre la motivación, surgidas para orientar su estudio y comprender los distintos casos que lo rodean. A pesar de sus diferencias, todas ellas comparten un principio común: el papel de la satisfacción en distintos niveles y los motivos fundamentales que dan sentido y orientación al comportamiento humano (Mijares 2018, p. 40).



Entre las teorías más influyentes se encuentra la propuesta por Herzberg, explicada por Rodríguez Estrada (2014), quien señala que:

Esta distingue entre los factores que generan satisfacción y aquellos que causan insatisfacción en el trabajo. La teoría sostiene que los motivadores que propician un buen desempeño provienen del contenido del trabajo en sí, mientras que los factores que conducen a la insatisfacción se relacionan con el contexto laboral. Es decir, la fuente de satisfacción se halla en las tareas desempeñadas, mientras que la insatisfacción se origina en las condiciones del entorno laboral. (p. 16).

Asimismo, Palmero Cantero, et, al (2016) enfatizan la importancia de la jerarquía de necesidades como un aspecto clave en el análisis de la motivación. Según los autores, esta teoría permite comprender cómo las necesidades activan determinadas conductas dirigidas hacia metas específicas que buscan satisfacerlas (p. 16).

3. Teorías más populares de la motivación laboral

Diversas teorías se han enfocado en analizar qué factores generan la motivación en el individuo, especialmente en contextos laborales. Estas teorías buscan identificar los elementos que impulsan el nivel de actuación, compromiso y ejecución en el entorno organizacional.

Desde la psicología, se ha otorgado a la motivación un papel central en la explicación del comportamiento humano. En este sentido, Barberá y Mateos (2000, citados por Henríquez, 2007) afirman que:

La Psicología, centrando su interés en comprender la actividad humana, le ha asignado a la motivación el cometido de explicar las causas del comportamiento. Entre los procesos psicológicos básicos, tal vez sean los motivacionales los que se presentan más estrechamente vinculados con la acción, con independencia del marco teórico adoptado (p. 15).





Con base en lo anterior, se presentan a continuación algunas de las teorías más representativas en el estudio de la motivación, las cuales han contribuido significativamente a su comprensión desde perspectivas psicológicas, sociales y laborales. Estas teorías no solo permiten explicar las razones detrás del comportamiento humano en el trabajo, sino también diseñar estrategias efectivas para fomentar la productividad, la satisfacción y el compromiso organizacional.

3.1 Teorías de las necesidades aprendidas de David Clarence McClelland

David Clarence McClelland desarrolló una de las teorías motivacionales más influyentes, conocida como la teoría de las necesidades aprendidas, también denominada teoría de las tres necesidades. Esta teoría sostiene que las personas desarrollan ciertas necesidades como resultado de sus experiencias de vida y su entorno social y cultural, y que estas influyen directamente en su comportamiento laboral.

La teoría identifica tres necesidades principales que, aunque pueden coexistir en una persona, tienden a manifestarse con distintos niveles de predominancia:

1. Necesidad de logro: Las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes: les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas; tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados; desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando; se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas (Naranjo Pereira, 2009, p. 159).

2. Necesidad de poder: El poder realmente tiene dos caras. La primera origina reacciones negativas [...] se relaciona con situaciones de dominio-sumisión [...]. La otra cara del poder es

positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas.” (Naranjo Pereira, 2009, p. 160)

3. Necesidad de afiliación: Las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas [...] La meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas. (Naranjo Pereira, 2009, p. 160)

Como lo describe McClelland, citado por Steat (1972), según su teoría, la mayoría de la gente posee y describe una combinación de estas necesidades: aquellos con una alta necesidad de logro se sienten atraídos por situaciones que ofrecen responsabilidad personal; los individuos con una necesidad dominante de autoridad y poder tienen el deseo de influir y aumentar su estatus y prestigio personal; y finalmente, aquellos con una gran necesidad de afiliación valoran la construcción de relaciones sólidas y la pertenencia a grupos u organizaciones.

Esta teoría resulta especialmente útil en el ámbito organizacional, ya que permite a los gestores identificar los factores motivacionales predominantes en sus colaboradores y diseñar entornos laborales que respondan eficazmente a dichas necesidades. La teoría de las necesidades de McClelland, también conocida como la teoría de las tres necesidades, es una de la primeras y más relevante teoría de la motivación, el cual fue apoyándose en estudios previos sobre el tema llevados por Henry Murray y otros autores y mediante comparaciones de distintos ejecutivos de empresas llega a la conclusión de que son tres las necesidades que actúan de motivador dentro de las empresas; la necesidad de logro, necesidad de afiliación y la necesidad de poder.



3.2 Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke

La teoría de la fijación de metas, desarrollada por Edwin Locke, es considerada una de las más influyentes en el campo de los recursos humanos, debido a su aplicación directa en la gestión del desempeño laboral. Esta teoría se centra en cómo los objetivos previamente definidos inciden en la conducta de las personas dentro de las organizaciones y en cómo la motivación se ve estimulada por la claridad, dificultad y compromiso hacia dichas metas.

Locke et al. (1981) conceptualizaron la "meta" dentro de la Teoría del Establecimiento de Metas (TEG) como aquello que una persona busca alcanzar intencionalmente, es decir, representa el propósito u objetivo que orienta una acción (p. 126). Para Moeller et al. (2012), el proceso de establecer metas consiste en definir objetivos claros y eficaces que guíen el rendimiento en tareas específicas. Además, los hallazgos de Locke et al. (1981) evidencian que la fijación de metas incide positivamente en el rendimiento individual. En esa misma línea, Latham y Locke (2007) afirman que plantear objetivos exigentes y bien definidos genera un rendimiento superior al que se logra simplemente alentando a las personas a esforzarse al máximo (p. 291).

Conocer el tipo de motivación que predomina en los colaboradores, así como el estilo de motivación promovido por la organización, es de suma importancia. Esto permitirá crear condiciones que favorezcan el desarrollo del talento humano, fortaleciendo las relaciones laborales, el compromiso personal y el trabajo en equipo, en función de objetivos comunes.

3.3 Teoría de la jerarquía de necesidades

Otra teoría que nos sirve como referente a nuestra investigación es la Teoría de la Jerarquía de Necesidades fue formulada por Abraham Maslow en el año 1943 y que este amplio en trabajos posteriores.



La teoría se explica e ilustra en una pirámide: en la base se encuentran las necesidades más básicas y esenciales; y en la cúspide las más trascendentes.

El ser humano se esfuerza por ascender en la pirámide y para ello debe satisfacer necesidades cada vez más complejas y que necesitan más tiempo para ser cumplidas. Cada categoría que compone la pirámide se constituye de necesidades similares y de igual naturaleza. (Padovan, 2020, p.14).

Maslow formuló su teoría en base a cinco jerarquías de necesidades que detallamos a continuación:

Tabla 3

Clasificación de las necesidades humanas según la teoría de Maslow

Nivel de necesidad (Maslow)	Descripción general
Necesidades fisiológicas	Incluyen alimentación, descanso, respiración, hidratación, sexo, y protección contra el dolor o sufrimiento. Se consideran necesidades biológicas básicas, cíclicas y reiteradas, esenciales para la supervivencia del individuo.
Necesidades de seguridad	Se refieren al estado de estar libre de peligros reales o imaginarios y de contar con protección frente a amenazas del entorno. En el contexto laboral, se relacionan con la estabilidad del empleo o con trabajos intrínsecamente riesgosos (por ejemplo, electricistas o guardias de seguridad).
Necesidades sociales	Comprenden el deseo de amistad, amor, afecto, pertenencia y participación en grupos. En el entorno organizacional, se reflejan en las relaciones con jefes, compañeros y subordinados.
Necesidades de estima	Vinculadas a la autoestima, el reconocimiento, el respeto propio y la autoconfianza. En el ámbito laboral, se satisfacen mediante reconocimientos orales y públicos, así como a través de posibilidades claras de ascenso.
Necesidades de autorrealización	Representan el nivel más alto en la jerarquía y se relacionan con el desarrollo pleno de las capacidades y el potencial individual. En el entorno organizacional pueden manifestarse al asumir tareas diversas, de alta responsabilidad o con sentido altruista.

Nota. Padovan, 2020.

La revisión de las teorías más influyentes sobre la motivación laboral permite identificar los fundamentos conceptuales que sustentan las prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas. Cada una de las teorías presentadas: McClelland,



Locke y Maslow aportan elementos clave para comprender qué impulsa a los individuos a actuar, comprometerse y mantenerse productivos en sus entornos laborales.

Por un lado, el enfoque de McClelland facilita el análisis de las necesidades predominantes en los colaboradores, lo que permite a los líderes diseñar estrategias diferenciadas de motivación, adaptadas a perfiles que priorizan el logro, el poder o la afiliación. Por su parte, la teoría de Locke destaca la importancia de la formulación de metas claras y retadoras como motor de motivación, subrayando el papel activo que tienen las organizaciones en la generación de condiciones que movilicen al talento humano hacia objetivos comunes. Finalmente, la teoría jerárquica de Maslow proporciona un modelo progresivo que permite interpretar cómo la satisfacción de necesidades en diferentes niveles impacta en la productividad, el sentido de pertenencia y la autorrealización del trabajador dentro de la organización.

Estas teorías, analizadas desde una perspectiva integradora, constituyen la base para la formulación de políticas de talento humano más humanizadas, eficaces y sostenibles. Además, permiten comprender que la motivación no es un fenómeno homogéneo ni estático, sino que responde a múltiples factores psicológicos, sociales y organizacionales que deben ser abordados de manera estratégica para fortalecer el desempeño individual y colectivo.

Conclusiones

La revisión teórica realizada sobre la motivación humana y su vínculo con la gestión del talento humano permite concluir que la motivación constituye un eje central en la comprensión del comportamiento organizacional, especialmente en lo que respecta al desempeño, el compromiso y el desarrollo del capital humano. A través del análisis de las principales teorías motivacionales como la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, la teoría de la fijación de metas de Locke y la teoría de la jerarquía de





necesidades de Maslow, se evidencia que los individuos son impulsados por factores internos y externos que, si son correctamente identificados y gestionados, pueden traducirse en mayor productividad, satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

Desde una perspectiva estratégica, la motivación no debe entenderse como un fenómeno uniforme ni lineal, sino como un proceso dinámico que varía según el perfil psicológico, social y cultural de cada colaborador. En este sentido, las organizaciones deben asumir un rol activo en el diseño de entornos laborales que favorezcan la expresión del potencial humano, integrando sistemas de recompensas, desarrollo de competencias, reconocimiento y participación significativa.

Se concluye que una adecuada gestión del talento humano desde una perspectiva motivacional implica conocer las necesidades de los trabajadores, fomentar metas claras y desafiantes, y propiciar espacios donde se valore tanto el rendimiento como el crecimiento personal. Esta mirada humanizada responde a las demandas contemporáneas del entorno laboral como también fortalece la sostenibilidad organizacional al consolidar equipos comprometidos y alineados con los objetivos institucionales.

Referencias bibliográficas

- Barberá, E., & Mateos, P. (2000). *Marco conceptual e investigación de la motivación humana*. Revista Española de Motivación y Emoción, 1, 23–36.
- Bouzas Ortiz, J. A., & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/130372?page=30>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Colucci Jaspe, E. E. (2015). *Estrategia metodológica para el desarrollo curricular de la especialización en Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/90602?page=35>
- Corominas, J. (1995). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana* (2.^a ed.). Editorial Gredos.





- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/69130?page=403>
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/41180?page=3>
- Henríquez, L. A. (2007, enero 24). *Construcción, desarrollo y validación de un cuestionario de inicio, persistencia, expectativas de cambio y expectativas de abandono de los estudios universitarios*. <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/2219/1/3078.pdf>
- Herrera, D. (2013). *Teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada*. Fondo Editorial PUCP. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/79339?page=268>
- Jara, M., Rodríguez, Y., & Vergara, D. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, e2153. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3.^a ed.). Ediciones Díaz de Santos. <https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>
- McClelland, D. (1987). David McClelland. https://es.wikipedia.org/wiki/David_McClelland
- Mijares, K., & Escalante, G. (Dirs.). (2018). *Clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores: Caso de estudio: Dirección ejecutiva de talento humano en una empresa petroquímica*. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/120058?page=40>
- Moeller, A. J., Theiler, J. M., & Wu, C. (2012). Goal setting and student achievement: A longitudinal study. *The Modern Language Journal*, 96(2), 153–169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2011.01231.x>





- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153–170. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica*. Universidad Nacional del Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Palmero Cantero, F., Gómez Íñiguez, C., & Guerrero Rodríguez, C. (2016). *Manual de prácticas de motivación y emoción*. Universitat Jaume I. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/51672?page=16>
- Peña Moreno, J. A. (2011). *Manual de práctica básica: Motivación y emoción* (2.^a ed.). Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/39579?page=16>
- Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). *Motivación para el trabajo en equipo* (2.^a ed.). Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/105587?page=208>
- Rodríguez Estrada, M. (2014). *Motivación al trabajo* (2.^a ed.). Editorial El Manual Moderno. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/39617?page=43>
- Ruiz, M. L. (2019, marzo 14). *Teoría de la fijación de metas de Locke*. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>
- Steat, B. A. (1972). Berlo's Communication Process Model as Applied to the Behavioral Theories of Maslow, Herzberg, and McGregor. *The Academy of Management Journal*, 15(3), 804.
- Suárez Riveiro, J. M., & Fernández Suárez, A. P. (2016). *El aprendizaje autorregulado: Variables estratégicas, motivacionales, evaluación e intervención*. UNED. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/48892?page=94>