

**MOTIVACION LABORAL**

Lina Constanza Maldonado Romero, Luz Maryeli Quevedo Bonilla

Universidad de La Sabana

Chía, Enero de 2007

## Resumen

La motivación juega un papel importante en el desempeño laboral de todo empleado, esta se ha identificado como un problema para el cual las organizaciones buscan una solución, admitiendo que se refiere a una parte importante y fundamental de la misma y que tiene como base la influencia recíproca del empleado y la situación dependiendo del ambiente laboral, la persona y el momento que se encuentre afrontando la misma. El estudio de la motivación inicia cuando Darwin tomó como base la evolución biológica del hombre, y partiendo de allí, desde el Siglo XIX, autores como Maslow, McClelland, Herzberg, y Vroom, entre otros, se han preocupado por teorizar aspectos de la motivación y brindar aspectos importantes para la evaluación en diferentes áreas de la persona, en este caso particular, el ámbito laboral.

**Palabras Clave:** Motivación, Trabajadores, Emociones, Clima Organizacional, Empoderamiento

## Abstract

Motivation plays an important role in the labor performance of all employee, this has been identified like a problem for which the organizations look for a solution, admitting that it talks about to an important and fundamental part of the same one and that has as bases the reciprocal influence of the employee and the situation depending on the labor atmosphere, the person and the moment that is confronting the same one. The motivation study initiates when Darwin took the biological bases of the people evolution, and from XIX Century, authors like Maslow, McClelland, Herzberg, and Vroom, among others, has worried to theorize aspects of the motivation and to offer important aspects for the evaluation in different areas from the person, in this particular case, the labor scope.

**Key words:** motivation, workers, labor scope, emotions, labor atmosphere, theory.

## Motivación Laboral

Teniendo en cuenta la importancia de la motivación en el día a día de la persona y principalmente en su práctica laboral, los psicólogos que se desempeñan en el área organizacional se han preocupado por explicar de forma mas teórica que práctica la relación existente entre el comportamiento humano y la motivación, para algunos de ellos ha sido importante llevar a cabo investigaciones acerca de la necesidad de crear esquemas motivacionales propios de una empresa que mejoren el rendimiento laboral, y por lo tanto la productividad y la retribución que obtiene el trabajador y el ente, por medio de incentivos y compensaciones que optimicen su calidad de vida en el desempeño laboral, mientras que para otros, es considerado como un tema que en cierto momento no será necesario abarcar de forma teórico-practica y que ira desapareciendo como contenido de investigación experimental, puesto que éste se centra en la evaluación de procesos cognoscitivos tales como inteligencia, memoria, pensamiento y razonamiento, entre otros, debido a las dificultades que se presentan al no tener la posibilidad de acceder directamente a los parámetros fundamentales que explican la motivación.

Palmero (2005) argumenta que en este marco de referencia, es pertinente señalar que la Motivación posee aspectos biológicos y culturales de los que es difícil prescindir. Así, muchos de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta el ser humano tienen connotaciones sociales, pues es la sociedad, con el tinte cultural que en ella predomina, la que va imponiendo ciertas peculiaridades que orientan las necesidades biológicas y las necesidades psicológicas en un determinado sentido. La finalidad es tratar de relacionar de forma coherente y adaptativa el

medio ambiente interno y el medio ambiente externo de un determinado individuo. Las metas dirigen al individuo, dependiendo de las condiciones del estímulo, y la motivación moviliza las acciones pertinentes (p. 20).

Mager (2005) comenta que según el modelo básico de la motivación, este se encuentra formado por tres variables básicas que son los estímulos, la necesidad y el objetivo. De esta forma, siempre que surge una necesidad hay un desequilibrio en el organismo, que trae consigo tensión, insatisfacción e inconformidad, que lleva a la persona a desarrollar comportamientos para descargar estas tensiones y liberar el desequilibrio.

Partiendo de este hecho, Allen y Flores (1998) afirman que si el comportamiento es eficaz, el individuo va a satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada. Satisfecha la necesidad el organismo retorna a su estado de equilibrio y se adaptará al ambiente. En ocasiones la necesidad no puede satisfacerse y se origina la frustración o la compensación, con una transferencia hacia otro objeto, persona o situación. Cuando se presenta la frustración, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión reprimida en el organismo busca una vía directa de salida, ya sea psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o física (tensión, nervios, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) (p. 1)

Sobre este hecho, García, Barbero, Ávila, García, (2003) complementan que el desarrollo de la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que fracciona el

equilibrio del organismo como consecuencia de un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Donde este lleva a la persona a manifestar un comportamiento o acción específica con la consecuencia de disminuir la tensión creada por una necesidad insatisfecha. Además si el comportamiento fuera oportuno, hallaría la satisfacción de su necesidad, y este tendría como fin volver a la persona a su estado de equilibrio en el cual estaba.

Acerca de lo anterior, Guzmán y Olave (2004) afirman que durante el ciclo motivacional una necesidad puede llegar a ser satisfecha, frustrada o compensada, es decir transferida a otro objeto. Muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión en el individuo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por vía fisiológica. La necesidad es transferida o compensada cuando la tensión que genera una necesidad que no puede ser satisfecha se reduce o aplaca con la sustitución de ésta por una necesidad más alcanzable para el individuo (p. 39).

Sin embargo, Garrido (1997) refiere que algunas veces así la necesidad no se satisfaga no existe frustración ya que esta puede ser transferida o compensada, y esto ocurre cuando se satisface otra necesidad y esta satisfacción reduce la intensidad de la necesidad no satisfecha, algunas necesidades son satisfechas de forma transitoria o cíclica, ya que el comportamiento es un proceso casi continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades que van apareciendo poco a poco.

Núñez (2004) en su artículo, definió la motivación como la intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. De los cuales son guiados por el impulso hacia el logro, el compromiso, la iniciativa y el optimismo.

Teniendo en cuenta los ciclos de la satisfacción de las necesidades, es importante tener en cuenta que la motivación se encuentra asociada a la productividad y a la eficiencia de la persona en el trabajo (siendo este el caso de investigación), y sobre el tema han venido surgiendo diversas teorías y estudios que “han señalado diferentes pautas prácticas para incrementar la productividad de los trabajadores durante su ciclo de empleo, a través de la motivación y la satisfacción” (Allen y Flores, 1998, p 1), ya que la persona al utilizar sus destrezas, satisfacer sus necesidades y contar con un trabajo donde pueda cumplir con sus metas propuestas va a tener niveles de satisfacción mas altos que aquellas personas que no pueden hacer uso libre de sus destrezas ni satisfacer sus intereses personales.

Brown (1979, párra. 3), ve en la falta de seguras fundamentaciones científicas la causa de la confusión actual en el campo de la motivación. Argumenta que este concepto no fue forjado por una necesidad de explicación de la experimentación, y que su uso parece deberse, más bien, a su correspondencia con las concepciones de sentido común

Por tal motivo, se hace posible afirmar que “La relevancia de la motivación se pone de manifiesto al afirmar que una psicología que no concede a la motivación un

lugar central en sus preocupaciones no merece calificarse de ciencia de la conducta” (Siguán, 1979, p. 48).

A su vez Barberá (1999) complementa que sin ella (motivación) no hay movimiento, ni actividad psíquica, ni es posible el comportamiento. Pero también es cierto que, en ocasiones, la motivación ha sido etiquetada de 'tapadera' de la Psicología, cuya función básica es ocultar aquellas cuestiones que la investigación experimental aún no ha conseguido descifrar. Esta disparidad de opiniones ejemplifica el estatus confuso, ambiguo y divergente que han tenido y continúan teniendo las nociones motivacionales en Psicología (p. 1)

De acuerdo con lo anteriormente descrito, es necesario argumentar que la persona, vista como tal, actúa de acuerdo a parámetros establecidos dentro de la organización, la cual lleva al individuo a cumplir con los objetivos propuestos para su labor y con la misión instituida por el ente, lo cual permite referir que la colaboración de los trabajadores de una empresa hace posible su desarrollo y el logro de sus propósitos, por medio del trabajo constante y fusionado realizado por el trabajador y la empresa.

Teniendo en cuenta la revisión de las diferentes teorías motivacionales se plantea el siguiente interrogante: ¿es posible tomar como base el planteamiento de una sola teoría de la motivación, o por el contrario, es propicio caer en un eclecticismo teórico-motivacional para alcanzar la meta final de contar con trabajadores que posean altos niveles de motivación laboral?

Partiendo del supuesto anterior, se hace necesario iniciar con la revisión bibliográfica de los antecedentes teóricos propuestos por diferentes autores, y algunos

postulados que se refieren al tema de la motivación laboral, partiendo de una definición general del término “motivación”, para luego abordar las diversas teorías que conglomeran este tema.

Núñez e Israel (2002) afirmaron que diversas fuentes aportan estímulos a la motivación, las cuales somos nosotros mismos en primer lugar, los amigos, la familia y los compañeros de trabajo; un mentor emocional (una figura, real o ficticia, en la cual inspirarnos), y el entorno (el aire, las luces y los ruidos del despacho). Estas fuentes ayudan a motivarnos y a conservar la motivación puesto que fomentan la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la flexibilidad, y permiten transformar los contratiempos en ventajas (p. 1)

Partiendo del hecho anterior Romero (s.f.) comenta que existen cuatro investigaciones tradicionales en las cuales se ha fundamentado la psicología motivacional actualmente, estas son la psicología del instinto, la psicología del aprendizaje, la psicología de la personalidad y la psicología de procesos cognitivos, las cuales están ligadas entre si y se han basado en los postulados realizados por Darwin, sin embargo, la imagen tradicional del hombre como centro de la creación, se convierte ahora en un ser que aprovecha sus instintos animales para lograr la supervivencia.

Por lo tanto Barberá (1999) argumenta que el origen de las especies trajo consigo la apertura de una nueva disciplina, que abrió el periodo científico de la psicología motivacional que tuvo en cuenta principalmente a la especie humana y su problemática instintiva, donde es imprescindible la presencia de la evolución biológica del hombre, la teoría de Freud y la función adaptativa del hombre que relaciona la mente con el

comportamiento de los organismos, y tomando como base las emociones en un contexto biológico enfatizada en los factores de tipo ambiental y desplazando la importancia de los sentimientos a la conducta emocional..

Mayor y Tortosa (2005) complementan de este modo que Darwin inspiró una tradición evolucionista que seguiría viva a través de diferentes teorías que llegan a nuestros días: las reformulaciones de la etología desde los años treinta de K. Lorenz (1937), N. Tinbergen (1953) y Eibl-Eibesfeldt (1970), la sociobiología de Wilson (1975) y las orientaciones evolucionistas contemporáneas que postulan la existencia de unas emociones básicas, universales e innatas y subrayan su función adaptativa. Destacan entre estas últimas las teorías de Sylvan S. Tomkins acerca de las emociones como sistema motivacional primario (1970), Carroll E. Izard acerca de las emociones como respuestas motivacionales diferenciadas (1971) y Robert Plutchik acerca de las emociones como reacciones de adaptación prototípicas (1980) (p. 21)

La psicología de los instintos relaciona la motivación con el control de la persona que se contrapone a la razón y a la inteligencia, esta idea de la asociación de la conducta con los instintos fue tomada inicialmente por autores como Herbert Spencer y William James quienes postularon una teoría instintiva de la motivación humana de 1890, sin embargo la postulación mas importante acerca de la teoría de los instintos la hizo William McDougal, quien pensaba que los instintos son la base para que las personas realicen cualquier tipo de actividad ya que son los motores únicos de la conducta, responsables de la dirección que tome la persona hacia algún objeto, y complementaba que la motivación se refiere a los factores internos que desencadenan la conducta. .

Tomando como base lo anteriormente descrito los autores Mayor y Tortosa (2005) refieren que dichas teorías surgen de naturalezas homeostáticas, ya que es un concepto que tiene como origen la fisiología.

Con respecto al aprendizaje y su relación con la motivación, Mayor y Tortosa (2005) comentan que hubo una transformación y reducción del impulso, destacando un factor de incentivo en la motivación, el cual tenía como efecto que esta adquiere más relevancia en la conducta que en el aprendizaje, el incentivo asocia los estímulos externos con el placer y el dolor y con los esfuerzos que debe realizar la persona por lograr alcanzar sus metas. Respecto a este tema Young y McClelland postularon algunas teorías, donde afirmaban que la activación afectiva era determinada por los incentivos la cual influye en el comportamiento y en el aprendizaje, mientras que Skinner utiliza términos como la privación y el refuerzo que están estrechamente ligadas a la motivación.

Barberá (1999) realiza un esbozo teórico con respecto al tema de la personalidad asociada a la motivación, la cual fue iniciada por Freud, quien presenta su teoría motivacional en el año de 1915, donde describía las características de las pulsiones y las dividía en dos tipos que eran las pulsiones de auto conservación y las pulsiones sexuales, que mas adelante sufrirían algunos cambios, la teoría de Freud responde a un modelo homeostático que se centra en la idea de la descarga energética y relaciona los procesos de adaptación con la estructura de la personalidad, Freud pone en primer plano la motivación inconsciente fundamentada en determinantes psíquicos de los cuales se desprende el sentimiento y el cambio corporal. Lewin a su vez, desarrollo un sistema topológico que estaba relacionado con la psicología experimental clásica donde la

conducta se explica en función de la persona y el ambiente. Mientras que McClelland realizó su aporte donde pasó de la concepción de la motivación determinada por la necesidad a una concepción ligada a la expectativa. Cattell propuso la importancia de los rasgos dinámicos y Eysenck basó la personalidad en un análisis factorial. Igualmente, aparte de las teorías psicoanalíticas y conductuales, están las teorías humanísticas que se refieren a la auto-actualización y al auto-desarrollo, se habla también, dentro del humanismo de la autonomía funcional de los motivos respecto a las condiciones y a los factores antecedentes, esta autonomía funcional se relaciona con la teoría propuesta por Maslow quien desarrolla la teoría de las necesidades organizadas de forma jerárquica donde la base de dichas necesidades son aquellas de tipo fisiológico, seguidas de seguridad, amor, pertenencia, estima reconocimiento, aprobación, autorrealización, conocimiento y necesidades estéticas, Maslow también realiza una distinción entre la motivación de deficiencia y la motivación de crecimiento las cuales se refieren y son propias de la persona autorrealizada.

Bedodo y Giglio (2006) argumentan que la motivación asociada a los procesos cognitivos, se refiere a la función del control o autorregulación de la conducta, por esta razón las reacciones de ansiedad son influenciadas por la forma como la persona se enfrenta a la amenaza, la relación entre la ansiedad y el aprendizaje estaba mediada por la percepción de éxito y fracaso, refiere también la respuesta agresiva como la percepción que se tenía del frustrador y de las creencias acerca de la propia ira, y la resistencia a la extinción estaba relacionada con el hecho de no alcanzar las metas.

Bedodo y Giglio (2006) postulan que existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su

desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Mas tarde, charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizo la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los teólogos modernos denominaron patrones de acción fija (p. 13)

De esta forma, teniendo como referente el análisis de la historia de las teorías motivacionales desde sus inicios, es necesario realizar ahora una revisión basada en las diferentes teorías de la motivación que nacieron a partir de ellas y los modelos propuestos por diferentes autores acerca del mismo tema y de su relación con el ámbito laboral.

Ríos (2005) refiere que actualmente el comportamiento organizacional ha tomado fuerza e importancia, lo cual se ve reflejado en cambios como reestructuraciones en las empresas y reducción de costos como factores de productividad, la competencia entre las diferentes organizaciones y sectores requiere tener trabajadores flexibles y que tengan la capacidad de enfrentar cambios rápidamente e innoven. Las personas que integran las organizaciones tienen como prioridad preocuparse por el mejoramiento de la conducta organizacional, por tal motivo es necesario que el sistema administrativo conozca las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones dentro de la empresa y mantener un adecuado clima organizacional, tratando de crear ambientes

donde la gente se sienta motivada, sea mas eficiente y trabaje de forma mas productiva. Uno de los aspectos más importantes para el trabajador se refiere a la satisfacción que le produce la labor realizada dentro de la empresa y los aspectos que rodean su trabajo.

Atalaya (1999) argumenta que Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial (p. 30)

Por su parte Arana (s.f.) comenta que en ciertas ocasiones resulta confuso distinguir entre motivación y satisfacción laboral ya que estas dos se encuentran estrechamente relacionadas, la satisfacción laboral se refiere principalmente a las actitudes del empleado ante el trabajo, es una disposición psicológica de la persona hacia su trabajo, es decir lo que piensa de el, esto trae consigo una serie de actitudes y sentimientos que componen dicha disposición, por tal motivo hay quienes afirman que la satisfacción/insatisfacción con el trabajo depende de factores como el buen trato de jefes y superiores, el ambiente físico de la organización, la posibilidad de logro y superación, al igual que la posibilidad de aplicar su conocimiento y de desarrollar nuevos conocimientos al igual que asumir nuevos retos que le propicien aprendizaje y experiencia. Igualmente existen factores que afectan la satisfacción laboral pero que no están directamente relacionados con el trabajo, estos son la edad, salud, antigüedad

condiciones socio-económicas, estabilidad emocional, relaciones familiares y tiempo libre, entre otras.

Atalaya (1999) argumenta que las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral (p. 42)

A partir de la década de 1950 han venido desarrollándose diferentes teorías referentes a la motivación, dichas teorías se dividen en dos categorías, una de ellas se refiere a las teorías de proceso y la segunda a las teorías de contenido. La categoría de las teorías de proceso se refiere a los procesos cognitivos que subyacen de la motivación e intentan activar, dirigir y detener la conducta como variable situacional, dentro de esta categoría se encuentran teorías como la de Vroom y la teoría de la equidad. La segunda categoría, que se refiere a las teorías de contenido refiere que existe una relación directa con “las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas” (Bedodo y Giglio, 2006, p. 19), a esta categoría pertenecen las teorías de Maslow, McClelland, Herzberg y el modelo E-R-C.

Iniciando con la teoría de Abraham Maslow, el autor jerarquiza las necesidades humanas y las divide en el siguiente orden: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y autorrealización, Maslow plantea que para que una de estas actúe como factor motivacional, las necesidades que se encuentran en un nivel inferior deben haber sido previamente satisfechas. “El hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento” (Guzmán y Olave, 2004, p. 40).

Reeve (1994) argumenta que los principales postulados de la teoría se refieren a la satisfacción de las necesidades como incentivo para mejorar el comportamiento del individuo, debido a que el individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas innatas o hereditarias el comportamiento inicial se centra en satisfacer estas mismas, mas adelante, surgen las necesidades de seguridad, las cuales se enfocan hacia la protección al peligro, las amenazas y la privación, estas y las fisiológicas constituyen las necesidades primarias del individuo que se enfocan hacia su conservación como persona (p. 128)

Gil (s.f.) describe que mediante el aprendizaje del control de las necesidades fisiológicas y de seguridad surgen las necesidades secundarias, compuestas por las necesidades sociales, cuando estas se alcanzan inmediatamente surgen las de auto-superación, y a medida que se van controlando estas y aquellas que se encuentran en los niveles mas bajos van surgiendo los niveles mas altos los cuales son alcanzados y controlados a nivel individual, aunque no todas las personas logran alcanzar el nivel mas alto de la pirámide. Igualmente, las necesidades más elevadas van surgiendo no solo en la medida que las más altas son satisfechas, estas tienen una activación predominante en

relación con las más bajas, estas necesidades bajas requieren de un ciclo motivacional rápido, mientras que las necesidades que se encuentran en niveles altos requieren de un ciclo mas largo, el individuo centra su energía en la satisfacción de las necesidades propias existentes y en la satisfacción de las necesidades de las demás personas que hacen parte de su entorno personal, familiar o laboral.

Respecto a lo anteriormente relacionado Trechera (s.f. párra. 5) comenta que aunque resulte poco poético o demasiado pragmático, conviene ser conscientes de una realidad: todo ser vivo necesita satisfacer necesidades. Nada se hace por azar, la mayoría de nuestros comportamientos llevan implícita o explícitamente el cubrir una necesidad. Los organismos vivos tienden al equilibrio. De ahí que, cuando se capte una deficiencia, se perciba una cierta incomodidad, que provoca la movilización del sujeto con el objetivo de que realice determinadas conductas para volver a la situación de equilibrio o satisfacción.

En su descripción teórica Maslow (1954) argumenta que en el ámbito laboral, las necesidades primarias de los trabajadores según la jerarquización propuesta por el mismo, cubriría la asignación de un salario adecuado y el ambiente físico como las necesidades fisiológicas, la seguridad del empleo, el entorno no agresivo el trato de los directivos y la estabilidad laboral, harían parte de las necesidades de seguridad, con respecto a las necesidades sociales harían parte del grupo los compañeros, la relación con los jefes y con el grupo en general, la autoestima, la reputación laboral, la competencia, el progreso y la responsabilidad hacen parte de las necesidades que se refieren al ego, y del desarrollo de la propia capacidad, la satisfacción personal, la creatividad y la auto-confianza se relacionan con la necesidad de autorrealización.

A este respecto, Valdés (s.f. párra. 11) afirma que las necesidades fisiológicas y de seguridad generalmente son satisfechas por un salario adecuado y un ambiente de trabajo seguro. Las necesidades de pertenencia y de estima se satisfacen a través de formar parte de un equipo en el trabajo y con el afecto, y la amistad. El reconocimiento, el estímulo, la retroalimentación del desempeño, satisfarán las necesidades de estima. Las personas se motivarán por la necesidad más importante para ellos. Cada necesidad debe ser satisfecha, al menos parcialmente, antes que se desee pasar a otra del nivel superior.

El siguiente autor que realizó sus investigaciones relacionadas con el tema de la motivación y teorizó acerca del mismo tema fue McClelland (1989) cuyo objetivo era describir las necesidades que mueven a las personas en relación con su superación personal, de esta forma identifica tres tipos de necesidades las cuales son la necesidad o motivación de logro que es aquella que va encaminada a vencer los obstáculos y a fijar nuevas metas y a finalizar tareas difíciles rápida y eficientemente, en segundo lugar se encuentran las necesidades de afiliación o social, las cuales se basan en las necesidades de afecto e interacción con las demás personas, y finalmente se encuentra la necesidad de poder que se basa en la necesidad de controlar y ejercer influencia en los demás.

De esta misma forma, Boeree (2003) comenta que una vez que el individuo logra satisfacer sus necesidades básicas, que equivalen a la jerarquización de las necesidades de Maslow la conducta pasa a estar motivada por los tres tipos de necesidades anteriormente mencionadas y descritas, donde lo fundamental es mantener buenas relaciones interpersonales, alcanzar metas y vencer obstáculos exitosamente y ejercer influencia sobre los demás individuos, estas tres necesidades se desarrollan de forma

simultanea, pero siempre domina una sobre las otras dos y esa allí donde la conducta organiza la búsqueda para satisfacer esta necesidad, y la orientación que tenga la persona hacia una de estas necesidades se ve influenciada por el contacto que este tiene a partir de la socialización con su familia, profesores, compañeros, o con los medios de comunicación, entre otros.

Basado en lo descrito por McClelland, García (s.f. La motivación de logro, párra. 3) postula que los pensamientos del autor están casi totalmente dirigidos a un problema específico de su tarea y cómo resolverlo. Describe un problema y desea encontrar la solución. Piensa en los obstáculos y en la gente que puede ayudarle. De acuerdo con el protocolo establecido para calificar las historias, cada idea acerca de determinada motivación es un punto. Esta historia recibirá la mayor parte de puntos por n (necesidad de) logro.

Al reconocer las tres necesidades básicas propuestas por McClelland se halla que estas tienen gran importancia en el ámbito organizacional, y más específicamente el en área de Recursos Humanos, ya que poder determinar las necesidades exclusivas que afectan la conducta y el desempeño de los trabajadores de una empresa puede influir en el mejoramiento de los procesos de selección y de empleo. Sin embargo, aunque estas necesidades se presenten en todos los seres humanos, la que mas afecta la productividad del trabajador es la necesidad de logro, de esta forma, y ya teniendo esta necesidad identificada si se desea incrementar los niveles de productividad “se debe propiciar un sistema de valores donde la necesidad de logro ocupe un lugar preponderante” (Carpio y Villalobos, 2001, p.1).

López (2005) toma como referencia a Herzberg e ilustra que fue este autor quien propuso la primera teoría de la satisfacción laboral, llamada “teoría de los dos factores”, dicha teoría supone que ya sea la satisfacción o la insatisfacción de la persona en su trabajo tiene una relación directamente proporcional entre la concordancia empleo-actitud frente al empleo. De esta forma nace entonces la teoría de los dos factores de Herzberg que habla de factores intrínsecos o motivadores que incluye la relación del empleado con el trabajo, la realización, el reconocimiento, la promoción y la responsabilidad. Los factores extrínsecos corresponden a las políticas y a la administración de la empresa, así como a las relaciones interpersonales, el salario, y las condiciones de trabajo.

Así pues, Cruz (s.f.) declara que la satisfacción y la insatisfacción laboral se pueden explicar mediante estos dos factores la satisfacción mediante los factores intrínsecos, y la insatisfacción mediante los factores extrínsecos, teniendo en cuenta que lo uno no es lo opuesto a lo otro, los factores intrínsecos llevan a un estado de satisfacción con el puesto de trabajo ya que este compensa las necesidades de desarrollo psicológico, de modo que la persona amplía su interés por ampliar sus conocimientos, desarrollar actividades creativas, mientras que si el puesto que ocupa no cuenta con estas características, la persona solo experimenta ausencia de satisfacción. La insatisfacción laboral, por su parte, esta asociada al deterioro de los factores extrínsecos del trabajo por ejemplo, cuando consideran que el trabajo que han venido desarrollando no esta correctamente remunerado, esto causa insatisfacción, y para mejorarla, la solución es tener un aumento de salario, lo cual elimina la insatisfacción pero no causa satisfacción.

La importancia de la motivación se basa en incrementar características tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo que realiza, la responsabilidad, y el crecimiento personal y laboral igualmente cuidando los factores extrínsecos.

Atalaya (1999) propone que uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo (p. 35)

Además la motivación también cuenta con factores intrínsecos que son definidos como “el grado en que la persona quiere hacer bien su trabajo para conseguir su satisfacción emocional” (Topa, Lisboa, Palaci y Morales, 2005, p. 76)

De esta forma es posible observar que según Gorbaneff (2003) la motivación es un fenómeno altamente complejo donde esta se puede relacionar con diferentes variables, algunas de estas variables gozan de un apoyo de la evidencia práctica tales como los planteamientos de McGregor donde estos pretenden proporcionar supuestos que encaminen las acciones de los gerentes y los efectos de estas acciones en sus empleados dentro del ente económico.

Por su lado el psicólogo conductista McGregor propuso en su teoría de las organizaciones dos postulados opuestos de la administración teniendo como base suposiciones de la naturaleza humana, una tradicional llamada teoría “X” y una moderna llamada teoría “Y”

Navarrete y Moratalla (s.f.) definen que dentro de la concepción teoría tradicional (Teoría X) refiere al ser humano no le gusta trabajar y siempre que puede lo evita. Para conseguir los objetivos de la organización, las personas deben ser estrictamente controladas y administrar adecuadamente las recompensas y los castigos. Además las personas quieren, sobre todo, tener seguridad y evitar las responsabilidades y en general tienen poca ambición y prefieren ser dirigidas. Mientras que la concepción teoría moderna (Teoría Y) describe que es natural en la persona aportar su esfuerzo físico y mental en el trabajo. Manifiesta que el control y el castigo no son los medios idóneos para que el individuo aporte su esfuerzo, con el fin de conseguir los objetivos de la empresa, donde estos objetivos se consiguen mejor cuando la persona dispone de un ámbito de libertad y autocontrol. Al mismo tiempo el ser humano normal, cuando se dan condiciones apropiadas, no sólo tiende a aceptar sino que busca el tener responsabilidades.

Además la persona conserva a capacidad de ejercer un alto nivel de imaginación, ingenio y creatividad no es patrimonio de unos pocos, sino que la poseen la mayoría de las personas. En condiciones de trabajo de la sociedad industrial, las potencialidades intelectuales de la mayoría de las personas están infrautilizadas.

Recapitulando, la Teoría “X” propone que la administración tenga la necesidad de tener controles para alcanzar la motivación de los individuos y por otro lado la Teoría “Y” propone que la administración tenga la necesidad de formular objetivos para alcanzar la motivación del individuo.

Moreno (s.f.) toma como referencia otra importante teoría de la motivación fue postulada por el psicólogo Victor H Vroom donde afirmaba que las personas serían motivadas a realizar tareas para lograr un fin si estos mismos pretenden asignarle un valor al fin. Este postulado recibió el nombre de la teoría de las expectativas.

Con respecto a lo anteriormente descrito (Carpio y Villalobos 2001) complementa que la motivación de un empleado aumenta cuando se valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar una meta deseada. Las personas están motivadas a comportarse en forma tal que sientan que le producirán recompensas.

Y de la misma forma, Carpio y Villalobos (2001) definen la teoría de Vroom como una teoría que establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma, depende de la fuerza de la expectativa y de la atracción que esta última tiene para el individuo. La motivación, es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y a las posibilidades que ve de alcanzarlas. Se pone de relieve los premios que ofrece la organización y que, por consiguiente, anhela el empleado. Esta teoría contribuyó a la motivación, al resaltar que no es el dinero ni las recompensas materiales lo que mueve al ser humano, sino las relaciones entre el grupo y el compañerismo en el trabajo (p. 1)

Por su lado Carrillo (2002) argumenta que la teoría de las expectativas presume que las personas son racionales y actúan después de considerar detenidamente sus deseos, así mismo la relación conducta y la confección de los resultados o metas dejadas, tratan de maximizar las oportunidades de obtener lo que desean.

Mientras que Hernández, Velasco y Jiménez (2000) comentan a este respecto, que de la teoría de las expectativas se deduce que cada persona posee la capacidad de pensar y razonar, y además goza de creencias que amparan esperanzas y expectativas referentes a acontecimientos futuros de sus vidas.

Acuña, Guzmán y Olave (2004) manifestaron que Vroom define motivación como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar. Esta elección es voluntaria, es la persona la que decide que conducta tener y esta decisión los motiva en su comportamiento. Por ende, se requiere del conocimiento de las expectativas y esperanzas de cada uno de los empleados, para descubrir que es lo que los motiva para ofrecer recompensas que logren influir en cada uno de los trabajadores, con el fin de que estos quieran realizar aquella conducta que implique un esfuerzo que asegure el buen desempeño de la organización (p. 48)

En conclusión, la teoría de las expectativas refiere que son las recompensas las que miden el nivel de la energía que efectúa el trabajador realizando una tarea en su labor, de esta manera, la tarea que realiza el trabajador es la que motiva a poseer una recompensa. De lo cual el trabajador laborara con más deseos para obtener su recompensa y así sus necesidades serán compensadas.

Otra importante teoría intenta exponer el efecto que posee la motivación ante una situación o la manera como la asumen, respecto a si mismos o como obtiene información de otras personas. Esta teoría recibe el nombre de teoría de la equidad postulada por Adams en 1965.

Allen y Flores (1998) refieren que Adams y colaboradores estudiaron en la década del 60 que los empleados consideran su ingreso y las recompensas psicológicas, sociales y financieras en comparación con la de los demás. Percibieron que la injusticia es causa de tensión.

Trechera (s.f. Modelo de equidad, párra.1) sostuvo que Adams en 1965 postula una teoría basada en la equidad, que cuestiona que sean variables determinadas las que en sí mismas motiven. Por el contrario, sería el juicio que el sujeto realiza, comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares, el que influye en la motivación. Para establecer ese juicio, hay que tener en cuenta varios elementos. El Input que define las aportaciones o contribuciones que el sujeto aporta al trabajo tales como formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tiempo de dedicación, tareas realizadas, etc.; y el output son los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene del trabajo tales como son el salario, prestigio, estatus, reconocimiento etc. El planteamiento es importante, ya que, quizás, "objetivamente" no exista la injusticia o la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el individuo realiza de esa experiencia.

Walster, Berscheid y Walster, (1978) complementan que en la teoría de la equidad se debe tener en cuenta que, la motivación de los empleados es la de recibir unas recompensas, pero cuando los trabajadores perciben una inequidad, se esmeran en corregir esta situación. Arrojando como resultado mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria dentro de la empresa. Finalmente esta teoría afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas,

reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad se considera injusto y de esta manera buscan la equidad. Si los trabajadores sienten que reciben lo mismo que sus compañeros se sentirán más satisfechos y más motivados para continuar con su labor, de lo contrario se desmotivan, o en ocasiones incrementan el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Por otro lado Guzmán, y Olave (2004) toman como referencia a Locke quien postula otra teoría de motivación llamada teoría de la fijación de objetivos en la cual manifiesta que los “objetivos” conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta.

Por tal razón Gibson e Ivancevich (2001) complementan que una de las características que mejor se observaba en la conducta intencional, es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos. (p, 223)

La persona inicia a tener actividades, y lo pone en práctica. Este propósito tiene un papel trascendente en la teoría de la fijación de objetivos, puesto mismo tiene el privilegio de trabajar en dirección al logro de una meta y esto permite motivar al trabajador.

Guzmán, y Olave (2004) citan a Locke quien afirma que el grado de dificultad del objetivo tiene una relación positiva con el esfuerzo que se aplica en el cumplimiento de la meta. Además describe los atributos de los procesos mentales que resaltan en la fijación de objetivos tales como la especificidad del objetivo que es el grado de precisión cuantitativa, la claridad del mismo; la dificultad del objetivo que es el grado de eficacia o de rendimiento previsto para lograr el

objetivo; la intensidad del objetivo corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo alcanzarlo (p. 45)

Con base en lo descrito anteriormente, es preciso decir que “Las metas indican a la persona lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo tendrá que desarrollar para alcanzarla. De alguna forma, la meta actúa como atractor del comportamiento, dirigiéndolo y regulándolo”. (Navarro y De Quijano, 2003, p.645)

Existe un enfoque teórico integrador que abarca diferentes dimensiones que se complementan y entrecruzan de forma tal que no es posible separarlas, dentro de las diferentes dimensiones, se encuentran: la función de la personalidad y sus procesos, el papel de la percepción o reflejo cognoscitivo del mundo, el condicionamiento externo de la motivación laboral basándose en aspectos psicológico-sociales y socioeconómicos principalmente, el carácter socio-histórico de la motivación hacia el trabajo, la cual responde al fin ético que consiste en desarrollar la subjetividad del trabajador y su carácter independiente, que esta en armonía con las exigencias de la institución y la ganancia económica, con el fin de aumentar la productividad y el conocimiento teórico por medio de desarrollo creciente, simultaneo, y armónico de los estímulos y las necesidades tanto intrínsecas, para promover una actitud y una conducta adecuada en el trabajo, como extrínsecas, que son por lo general las mas eficientes y activas.

Super (1957) refiere que la personalidad juega un papel importante en el proceso de la motivación, donde la clasificación de las necesidades es el punto principal, estas se clasifican en morales y materiales, y se pone a consideración si son intrínsecas, es decir si el trabajo es un fin, un objeto-meta en si mismo o extrínsecas si el trabajo constituye una vía o medio para su satisfacción.

El desarrollo de la motivación intrínseca evidencia un estímulo y una necesidad con respecto al tema de motivación, donde se debe hacer énfasis en la importancia de la labor que realiza el trabajador y la satisfacción de las necesidades de la población trabajadora, “Este sentido humano, la utilidad social del trabajo debe presidir el clima socio-psicológico de todo el colectivo laboral, al valorar cada esfuerzo, cada ahorro y su significado para la nación” (González, 2002, p.148)

El proceso de la toma de decisiones toma un alto nivel de importancia cuando se refiere a la participación de los trabajadores en este proceso, al igual que un desarrollo adecuado de la democracia en el funcionamiento formal o informal de la empresa, sin embargo existen estímulos y necesidades intrínsecas mas importantes que deben tenerse en cuenta, fundamentalmente, se debe tener en cuenta que el trabajo debe ser atractivo por si mismo, de esta forma se enriquece su contenido, se elimina la fragmentación y hace posible que el trabajador adquiera responsabilidad con el mismo y pueda explotar su creatividad allí, al igual que disminuir la monotonía. De la misma forma, es necesario encaminar al trabajador para que tenga una visión de auto-realización (como factor de motivación intrínseco hacia el trabajo), es necesario vincular las metas y los planes laborales del trabajador, con las tareas que son imprescindibles de realizar dentro de la empresa.

González (2002) argumenta que: la valoración y auto valoración del trabajo y del trabajador también desempeñan un importante rol intrínseco en la motivación hacia el trabajo. La auto-valoración de sí mismo respecto al trabajo es un factor motivacional intrínseco de primera importancia. Un individuo que se percibe con capacidades y resultados valiosos socialmente, se motiva de manera extraordinaria por su trabajo. Por ello la percepción del fracaso y de una valoración negativa del

trabajo llega, tarde o señalan sus errores, se exige su rectificación, y se le otorgan, justamente, las oportunidades de desarrollo y los estímulos materiales y morales (p.149)

Por tal razón, es necesario que los trabajadores se ubiquen en un puesto de trabajo o en un cargo que vaya de acuerdo a sus capacidades de forma tal que se pueda desempeñar exitosamente y tenga una buena valoración social por el trabajo que ha realizado. Al desarrollar la motivación intrínseca debe tenerse en cuenta el respeto por la motivación extrínseca, buscando siempre que la motivación intrínseca favorezca la motivación extrínseca, de esta forma debe incrementarse también el pago según la calidad de la labor realizada por el trabajador, al igual que la motivación y el estímulo que traen obtener prestigio y posición social dentro del grupo de compañeros y la empresa.

Laca, Mejía y Gondra (2006) replican que el bienestar general del trabajador ha sido evaluado a menudo con una sola dimensión bipolar (desde sentirse mal hasta sentirse bien); por ejemplo, en una evaluación genérica de este tipo se pediría al trabajador que llene una escala de propósito general, como la Escala de Satisfacción con la Vida. Tal dimensión –satisfacción con la vida- puede capturar sentimientos importantes, pero cada vez más frecuentes en los estudios del tema la idea de que es metodológicamente necesario pensar en términos de un marco de referencia bidimensional. (p. 87)

Debido a la percepción que el trabajador tenga de la empresa donde labora, al igual que la conducta que tengan sus compañeros y jefes con él y las metas que se propone la empresa, así mismo, éste tendrá una mayor y mejor disposición interna lo cual permite tener un alto nivel de motivación laboral, “el trabajo debe ser percibido

como la vía o el objeto-meta que permite la satisfacción de sus más importantes necesidades. Si el trabajador no ve en su labor la vía y meta para satisfacer sus necesidades, no existirá una adecuada motivación laboral". (González, 2002, p. 145)

López, (2005) comenta que en la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y practicas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales (p. 30)

De esta forma, partiendo de un patrón de comportamientos varían los procesos motivacionales en cada persona, ya que estos comportamientos pueden ser producto de factores hereditarios o causados por el medio ambiente, el comportamiento siempre estará dirigido a hacia un objetivo, y estará motivado por algún deseo, necesidad o impulso, entre otros. Como no existe una persona que sirva de patrón para las demás, es decir no existe una persona promedio, se hace imprescindible identificarlas necesidades de cada uno, las ambiciones, las actitudes, los deseos de responsabilidad y los niveles de conocimiento que tiene cada uno y que le hacen posible rendir y tener un mejor potencial en su trabajo, la persona es singular y compleja.

Gómez, Balkin y Cardy (1999) afirman que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión, y factores situacionales de cada persona; así como, las percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales, y conocimiento del puesto de trabajo. La cantidad

de esfuerzo que se aplicará en una tarea determinada depende del trabajador. (p. 229)

De esta forma, la motivación dentro del ámbito laboral se conoce “como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, 2005, p 28). Así, es importante conocer cuales son las causas que estimulan las acciones de las personas mediante los procesos motivacionales con el fin que las empresas funcionen adecuadamente y los trabajadores se sientan mas a gusto en su cargo y dentro de la organización.

Barbera y Mateos (1997) argumentan que existe un amplio interés en la explicación de los motivos que rigen la actividad psicológica humana y centran su análisis en la representación del hombre como un sistema complejo que tiene capacidades controlar sus acciones prestando especial atención en la retroalimentación negativa, donde el tema principal se localiza en el reconocimiento del poder, y como la fuerza de la motivación de expectativas y anticipación de metas se refuerzan por procesos predictivos.

Según Córdoba (2006) la motivación se encuentra ligada al logro y a la dinámica de la acción ya que la intensidad de una tendencia actualizada de acción se determina por procesos de corte cognitivo, tales como las creencias, los valores y las expectativas, la motivación es la forma que la persona utiliza para liberar impulsos en situaciones determinadas por motivos, los cuales con características que son estables de la personalidad que resultan de la influencia de la intensidad de la expectativa de la consecuencia de una acción y el valor que se le da al incentivo de la consecuencia.

Bandura (1990) resalta dos elementos centrales para el estudio y explicación del comportamiento: la expectativa de resultado y la expectativa de eficacia. La

expectativa de resultado se refiere a las creencias de que ciertos comportamientos pueden llevar a determinados resultados; las expectativas de eficacia se refieren a las creencias sobre si uno puede desarrollar de manera efectiva los comportamientos necesarios para producir determinado resultado. Estas expectativas determinan la fijación de metas, elecciones y disposición para el esfuerzo. Más específicamente, la autoeficacia percibida se refiere a qué tanto la gente cree que puede ejercer control sobre su motivación y comportamiento, y sobre su ambiente social. Es la fuerza conductora para el comportamiento y el afrontamiento tanto en su inicio, persistencia (tiempo que se mantiene), y esfuerzo cuando se van a enfrentar situaciones estresantes (en términos de tiempo y calidad) (p. 413)

A su vez, Garrido (1997) complementa que la consideración de que el ser humano funciona como un sistema auto-regulador, está estrechamente relacionada con la capacidad de manifestar conductas tendentes a la consecución de metas, previamente anticipadas, después de un ejercicio de libre voluntad. Pero ha habido que esperar un largo tiempo hasta que se ha admitido que el ser humano es capaz de regular su funcionamiento y actuación (p. 5)

Arana (s.f.) habla acerca de la motivación en la gestión empresarial donde relaciona la importancia de conocer las causas que dan origen a la conducta humana, refiere que el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia el logro de objetivos como ha sido comentado por otros autores referenciados anteriormente, donde por medio de los comportamientos la motivación se convierte en una función importante que ayuda en el logro de los objetivos, las personas tienen diferentes motivos por los cuales trabajan y ocupan un determinado cargo dentro de una empresa, puede ser por

dinero para su sustento personal, ascenso, o autorrealización, entre otras, sin embargo, en ciertas oportunidades los objetivos y las necesidades que tiene la persona no son los mismos, ni son congruentes con las necesidades de la empresa, esto depende de la cultura, los valores, la situación social, y algunos otros factores que se relacionan con el tema de la motivación y de la clasificación de las necesidades. Para influir en la conducta y en la motivación que tenga el trabajador hacia su trabajo se explica en los métodos que utilizan las empresas para incentivar a sus colaboradores, emplean por ejemplo las recompensas o las amonestaciones para influir en su conducta, y que aprendan cual es la forma correcta como deben actuar dentro de la organización, este tipo de refuerzos puede influir positiva, negativamente o de forma indiferente sobre la actitud de la persona, de esta forma, se propone que los incentivos deben ser pensados de acuerdo con las necesidades y con los objetivos de cada persona para que cumplan con el proceso de aprendizaje correcto y efectivo que se desea lograr.

Arana (s.f. motivación en la gestión empresarial, párra. 20) complementa que la motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

Henric-Coll (s.f.) refiere que existen motivadores y desmotivadores, y que lo que realmente motiva al trabajador es su trabajo, su empleo, el cargo que ocupa dentro de una empresa, mientras que aquello que lo desmotiva se refiere a las condiciones en que

debe realizar o llevar a cabo su trabajo, esto se conoce como “ergonomía”. De esta misma forma, la motivación no solo se basa en el trabajo como tal, tiene en cuenta también factores como el reconocimiento de los logros del trabajador, mas no, el incumplimiento o la dificultad en la realización de su labor, se debe reconocer lo bueno y tener en cuenta lo malo, si se reconoce solo lo malo no existe motivación.

Romero (2005) toma como referencia una relación bastante importante acerca de la motivación y el desempeño, y argumenta que necesariamente un trabajador motivado no es un trabajador productivo, y que para que haya un alto nivel de motivación y por ende un alto nivel de desempeño es necesario partir desde el inicio del trabajador dentro de la empresa, es decir desde su inducción y capacitación para el cargo a ocupar, que tenga conocimiento de lo que la organización espera de el, los recursos que tendrá disponibles para llevar a cabo sus funciones, y que el trabajador se identifique con la compañía y se sienta parte de ella, y que con solo la aplicación de las anteriormente nombradas se puede lograr un alto nivel de motivación que se materializa y se ve referenciado en el desempeño.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Garden y Montalván (2002) refiere que cada organización tiene una función o propósito distintivo que se manifiesta en sus metas y objetivos. En la mayoría de las definiciones el concepto de “organización” existe una orientación explícita hacia la meta. Cada organización, crea ya sea implícita o explícitamente, la futura dirección de lo que quiere lograr, una visión de a donde quiere ir de lo que quiere ser. (p. 92)

Al respecto, vale la pena citar que “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 359)

De la misma forma, cabe afirmar que “a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye” (Vroom y Deci, 1999, p. 214). Igualmente, estos dos autores intentan explicar los niveles bajos de desempeño cuando hay altos niveles de motivación, este fenómeno se presenta cuando un individuo con altos niveles motivacionales encaminados al logro de una meta fijan su atención únicamente en los resultados a obtener pasando por alto información relevante, o puede presentarse también cuando los altos niveles de motivación tienden a estar asociados con estados emocionales tales como la ansiedad que pueden interferir en el desempeño laboral del trabajador.

Gibson e Ivancevich (2001) establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: 1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción. Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción. (p. 124)

Basado en lo anterior, se hace necesario complementar que “el significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de complementar una tarea identificable. Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y complementarlas con éxito” (Strauss, 1981, p. 54).

De esta forma, y tomando como base la descripción teórica realizada en las páginas anteriores, se hace necesario complementar que la motivación para el trabajo es un factor determinante para el logro de una mayor eficiencia profesional.

Robbins (1992), considera que para que la persona se sienta satisfecha en el trabajo, el mismo deberá ser mentalmente interesante, la remuneración y las políticas de promoción más justas. Las condiciones de trabajo deben brindar al individuo comodidad personal y facilitar su desempeño y, finalmente, si el ambiente de sus compañeros es bueno, el trabajador satisface sus necesidades de interacción social (p. 156)

Según Uribe y Toro (1983, párra. 8), el perfil motivacional para trabajo se construye sobre tres factores claves: motivacionales, que se originan en la persona (internos), aquellos que provienen del medio ambiente (externos) y los mecanismos preferidos para lograr la recompensa deseada en el trabajo. En el primer caso se incluyen aspectos como lo interesante que resulta el trabajo realizado, reflexiones sobre lo que se hace (la auto-realimentación), las metas o aspiraciones profesionales y la satisfacción de las necesidades de interacción social. En segundo, las políticas de remuneración que ofrece la institución, el ambiente laboral (condiciones de trabajo, interacción social, exigencia de las tareas), entre otras. Finalmente, los mecanismos están asociados a la relación laboral con los supervisores inmediatos, las expectativas de ascenso, dedicación y esfuerzo, entre otros.

De esta forma y teniendo ya claros los diferentes modelos teóricos propuestos los autores mencionados anteriormente a lo largo del artículo, es preciso nombrar y valorar la labor realizada por Fernando Toro Álvarez un colombiano que se ha preocupado por

tomar la teoría propuesta por los diversos autores acerca del tema tratado y crear en el año de 1985 un cuestionario que nombró “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” mas conocido como CMT.

Toro (1985, introducción, párra. 5) afirma que el Cuestionario de Motivación para el Trabajo recoge percepciones, juicios y expresiones propios de la cultura del trabajador de un país latinoamericano en desarrollo. En este sentido supera grandemente a cualquier otro instrumento equivalente estructurado en un medio cultural industrializado, desarrollado y con una lengua diferente.

Este cuestionario fue diseñado para identificar y valorar 15 factores de la motivación, este se encuentra dividido en tres partes, cada grupo contiene 5 ítems y cada ítem representa un factor motivacional, la primera parte fue diseñada para conocer aspectos de las condiciones motivacionales internas que incluye logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento. La segunda parte se refiere a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, esta conformada por la dedicación a la tarea, la aceptación de la autoridad, la aceptación de normas y valores, la requisición y la expectativa. Y la tercera y última parte se refiere a las condiciones motivacionales externas, que se encuentra compuesta por la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido de trabajo, el salario y la promoción, el cuestionario contiene un total de 75 ítems que representan 15 factores motivacionales, sin describir la totalidad del fenómeno motivacional.

Toro brinda una breve descripción de las variables que permiten conocer los niveles motivacionales de los trabajadores, de esta forma se tomará como base la descripción dada por el autor para luego ser referenciada con alguna de las teorías

descritas anteriormente con el fin de dar respuesta al interrogante que dio lugar al presente documento.

Las cinco primeras variables que hacen parte del primer perfil que se refiere a las condiciones motivacionales internas se encuentran relacionadas con la teoría propuesta por McClelland en 1989 que habla acerca de las necesidades de la persona, dentro de la que se encuentra la necesidad que mueve a la persona a buscar su superación personal y a vencer obstáculos y fijar nuevas metas, la necesidad de afiliación social que se refiere a la necesidad de recibir afecto y de interactuar con los demás, y la necesidad de poder que se basa en las necesidades de controlar y de ejercer influencia sobre las demás personas.

Las siguientes cinco variables que hacen parte del segundo factor que se refiere a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se encuentran relacionadas con la teoría propuesta por McGregor dentro de la cual establece dos teorías, a las cuales llamó teoría X y teoría Y, e igualmente la teoría propuesta por Adams en 1965 la cual hace referencia a la equidad, se relacionan con las variables de dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación, que hacen parte de este factor y que se ven claramente reflejadas en estas dos teorías.

Y finalmente en las cinco últimas variables que hacen parte del factor que hace referencia a las condiciones motivacionales externas se encuentra relación con dos supuestos teóricos propuestos por Herzberg y Vroom quienes claramente hacen referencia a la relación que existe entre la motivación y la importancia de la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido de trabajo, el salario y la promoción para sentirse motivados con y en su trabajo.

De esta forma es posible observar que existe una clara relación entre las diferentes teorías referenciadas y el cuestionario creado por Toro, que tiene como fin evaluar la motivación de los trabajadores, así mismo, es posible ahora dar respuesta al interrogante inicial, el cual se refería a la posibilidad de crear un “eclecticismo teórico-motivacional” con el fin de utilizar diferentes teorías para obtener buenos resultados en la aplicación de un plan de acción dentro de las organizaciones, y tomando como referencia el trabajo realizado por Toro es posible dar respuesta positiva, y resaltar la labor de este autor al unir las diferentes teorías para obtener como resultado un cuestionario que evalúa la motivación desde diferentes perspectivas y con un alto nivel de confiabilidad.

Igualmente, es posible concluir que el tema de motivación laboral es un factor que debe interesar a todas las organizaciones que deseen llegar a tener éxito, puesto que su labor se centra en el trato humano, y en la relación con los empleados, no solo al dar instrucciones o al evaluar tareas, se centra también en la posibilidad de disminuir sus necesidades y de crear un mutuo acuerdo donde empleador y empleado cumplan con los objetivos propuestos, e igualmente sea reconocida la labor del trabajador dentro de la organización, y tenga la posibilidad de aprender y de ascender de tal forma que brinde beneficio a la empresa y se beneficie también el trabajador al contar con un empleo donde realiza su labor con agrado, es reconocido por su trabajo y obtiene la remuneración y el trato adecuado que contribuyen a su bienestar y el de su familia.

Así pues, se hace necesario resaltar que la motivación es diferente para cada individuo, y aunque existen múltiples teorías que tratan de explicarla, solo la persona sabe cual es la necesidad que debe suplir para alcanzar un alto nivel de motivación, y es tarea de las organizaciones tener en cuenta las personas que hacen parte de ellas para colaborarles en la disminución de estas necesidades para así tener trabajadores

productivos, eficientes, felices, con alto sentido de pertenencia y comprometidos con ellos mismos, con su familia, con su labor y por ende con la empresa a la cual pertenecen. La motivación es la clave para que una organización, ya sea pública o privada funcione y se mantenga.

## Referencias

- Acuña, E., Guzmán P., & Olave S. (2004). *Análisis de la motivación, Incentivos y desempeño en dos Empresas chilenas*. Tesis de grado Universidad de Chile facultad de ciencias económicas y administrativas Escuela de economía y administración
- Allen, A., & Flores G., (1998) Análisis de la motivación del recurso humano. Comparación entre los servicios de cirugía del hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial. *Medicina Legal de Costa Rica 15 (1)*.
- Arana, W. (s.f.) Motivación. Obtenido en Noviembre 1, 2006, de [http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motivacion.htm#\\_ftn5](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motivacion.htm#_ftn5)
- Atalaya, M., (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de psicología III 5 6-46*.
- Bandura, A., (1990) Autoeficacia percibida en el ejercicio de la actuación personal. *Revista Española de Pedagogía, 187, 397-427*.
- Barberá, E., (1999) Marco Conceptual e Investigación de la Motivación Humana. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción 22 (1)*.
- Barberá, E., & Mateos, P., (1997) Investigación sobre psicología de la motivación en las universidades españolas. *Revista electrónica de motivación y Emoción 3 (5)*
- Bedodo, V., & Giglio C., (2006) *Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Tesis de grado. Universidad de Chile Facultad de ciencias sociales carrera de psicología
- Boeree, G., 2003 *Teorías de la personalidad Abraham Maslow*. Obtenido en Noviembre 4, de noviembre de <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslowesp.html>

- Brown, J., (1979). Motivation In. Hearts. *The first century of experimental psychology*. Hillsdale.
- Carpio, R., & Villalobos, A., (2001). Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social* 9 (1). Obtenido en Noviembre 1, 2006, de <http://scielo.sld.cu/>
- Carrillo, J., (2002) *Las motivaciones psicosociales en un modelo evolutivo del comportamiento laboral de docentes de centros educativos en la USE N° 1 de cerro de Pasco*. Tesis de grado Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú, Facultad de Psicología.
- Chiavenato, I., (2000) *Administración de recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill (pp 359)
- Córdoba, A., (2006) La cognición y la motivación humana. *Boletín Electrónico de salud escolar* 2 (2).
- Cruz, T., (s.f.) *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. 36-44 Obtenido en Noviembre 1, 2006 [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1\\_280203.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/cruz1_280203.pdf)
- García, A., (s.f.) Motivación Individual. *Revista de la Universidad abierta*. Obtenido en Noviembre 3, 2006 de [www.google.com](http://www.google.com)
- García, M., Barbero, M., Ávila, I., & García, M., (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema* 15 (1). 109-113. Obtenido en Noviembre 1, 2006, de [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com)
- Garrido, I., (1997) La motivación: mecanismos de regulación de la acción *Revista electrónica de motivación y Emoción* 3 (5)

- Gibson, J. & Ivancevich, J., (2001) *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos* (10ª Ed.). Santiago: McGraw-Hill Interamericana
- Gil, M., (s.f.) Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral. Obtenido en Noviembre 1, 2006 de <http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>
- Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R., (1999) *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice- Hall Inc. (pp 229)
- González, D., (2002) Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo. *Revista cubana de psicología* 12 (9) 144-149
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del agente –principal del mercado. *Revista universidad EAFIT* 129 75-87
- Guzmán, P., & Olave, S., (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. Tesis de grado. Universidad de Chile facultad de ciencias económicas y administrativas
- Henric-Coll, M., (s.f.) Motivación y ergonomía. Obtenido en noviembre 12 de 2006 en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Hernández, R., Velasco R., & Jiménez, S., (2000) La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños “Dr. Carlos Sáenz Herrera” *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social* 8(1). Obtenido en Noviembre 1, 2006 de [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com)
- Laca, F., Mejía, J., & Gondra, J (2006) Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Red de revistas de ciencias de América Latina y el Caribe, España y Portugal* 26 (001) 87-92. Obtenido en Noviembre 3, 2006 de <http://redalyc.uaemex.mx>

- López, J., (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas* 8 (15) 25-36.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Garden, F y Montalván, P., (2002) *Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (pp 92)
- Mager, E., (2005) La motivación, punto clave para un aprendizaje más efectivo de un idioma. *Revista lingüística aplicada* 11 Obtenido en Noviembre 1, 2006 <http://relinguistica.azc.uam.mx/no003/articulos/art02.html>
- Maslow, A., (1954) *Motivation and personality*. Harper & Row
- Mayor, L., & Tortosa, F. (2005) Perspectivas históricas acerca de la psicología de la motivación *Revista electrónica de motivación y Emoción* VIII 20-21
- McClellan, D., (1989). *Estudio de la motivación Humana* Madrid:Narcea
- Moreno, M., (s.f.) *La motivación y su influencia en el ámbito laboral* (2006, Noviembre 1) Obtenido en Noviembre 1, 2006, [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com)
- Navarrete & Moratalla, (s.f.). (Eds.). *Cuaderno para emprendedores y empresarios Recursos Humanos*. Diputación de Sevilla.
- Navarro, J., & De Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema* 15, 643-649. Obtenido en Noviembre 1, 2006, de [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com).
- Núñez, I., (2004) La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed* 12 (3). Obtenido en Noviembre 1, 2006, de <http://scielo.sld.cu/>

- Núñez, P., e Israel, A. (2002) Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?. *Acimed 10 (1)*. Obtenido en Noviembre 1, 2006, de <http://scielo.sld.cu/>
- Palmero, F., (2005). Motivación conducta y progreso. *Revista electrónica de motivación y Emoción VIII* 20-21
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid. McGraw Hill. (pp. 128)
- Ríos, F., (2005) Como debe verse el tema de la lealtad de las personas en a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la globalización. *Revista del centro de organización. Universidad de la salle 6 (023)* 101-119
- Robbins, S. (1992) *Comportamiento Organizacional. Conceptos ,Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall. (pp. 156)
- Romero, D., (2005) Aproximación a la Motivación en el Trabajo. Obtenido en noviembre 12 de 2006, en [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)
- Romero. D., (s.f.) Motivación en el trabajo, resúmenes de diez teorías fundamentales. Obtenido en Noviembre 1, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml#jerarq>
- Siguán, M., (1979). *Motivación y conducta*. Barcelona: Fontanella. (pp. 48)
- Strauss, S., (1981) *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. España: Prentice-Hall Inc. (pp. 54)
- Super, D (1957). *The psychology of careers*. New York; Harper Row.
- Topa, G., Lisboa, A., Palaci, F., & Morales, J., (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio

exploratorio con funcionarios de prisiones. *Internacional journal of psychological Terapy* 5, 71-81

Toro, F., (1985) *Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT*. Colombia: Manual.

Trechera, J., (s.f.) Saber motivar el Palo o la zanahoria. *Psicología online formación autoayuda y consejo online*.

Uribe, L. y Toro, F., (1983). Medición de la motivación para el trabajo: Evidencia Factorial. *Revista Interamericana de Psicología*. Vol. 2, N° 3.

Valdés, C., (s.f.) La Motivación. Obtenido en Noviembre 12 de 2006, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Vroom, V. y Deci, E., (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas. (pp 214)

Walster, E., Berscheid, E., Walster, G. (1978) *Equity: "Theory and Research"*, Allyn and Bacon:Boston