# ¿QUÉ DEBEMOS SABER SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL? APROXIMACIÓN A UN MODELO DE PROCESO MOTIVACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

**Prof. Eva Gallardo Gallardo, eva.gallardo@ub.edu**
**Prof. Cor Maria Espluga Sellarés, cormaria.espluga@ub.edu**
**Dr. Xavier Mª Triadó Ivern, xtriado@ub.edu**
*Universidad de Barcelona*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están centrando su atención en quienes aprovechan o crean ventajas competitivas: las personas (Stein, 2004). Numerosos estudios (Welbourne *et al.*, 1995; Delery *et al.*, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Fox *et al.*, 1999; Brockbank, 1999; Stavrou, 2005) muestran la importancia creciente de los recursos humanos en una organización relacionándolos con un aumento de la productividad, un buen servicio al cliente, una mayor rentabilidad y, con la supervivencia de la organización. Una organización está formada por un conjunto de personas cuyo desempeño está directamente relacionado con el rendimiento de la misma, estando demostrada la influencia de la motivación laboral sobre la conducta, la calidad de servicio y el rendimiento laboral.

El presente trabajo pretende, justificar la importancia del estudio del factor humano - elemento clave en las organizaciones actuales, la mayor parte pertenecientes al sector servicios – y de su motivación, definir "motivación laboral" y, por último, proponer un modelo de proceso motivacional en las organizaciones actuales.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El estudio de las organizaciones, no siendo algo novedoso tampoco ha perdido su atractivo como campo de investigación, pues constituyen como afirma Robbins (1990) "la forma dominante de nuestra sociedad e impregnan todos los aspectos de la vida contemporánea". Por otro lado Morales (1997), señala tres ámbitos de estudio destacables: la necesidad de tener una visión global del funcionamiento de las organizaciones y no sólo de una o varias partes de sus componentes; la mayor comprensión de los aspectos organizativos como elemento de mejora del funcionamiento de la organización; y, por último, las innovaciones organizativas como forma de conseguir ventajas competitivas ya que permiten a la organización adaptarse mejor a su entorno. En 1961, March y Simon decían que era más fácil dar ejemplos de organizaciones formales que intentar definir el propio término. Entendemos, con una definición simple y completa, una organización como "dos o más personas que, de forma estructurada, buscan alcanzar un objetivo, fin o meta común" (Triadó, 1991). De forma más amplia, diremos que una organización es una "entidad social coordinada de forma consciente o un conjunto de personas coordinadas, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases y unos medios relativamente continuos para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa" (Robbins, 1990, Bueno, 1996, Tarragó, 1995).

Ante este panorama nos preguntamos: ¿qué papel juega el factor humano y su motivación en el seno de una organización? La motivación será el garante de la no desviación del fin y de la sinergia en el esfuerzo estructurado. En definitiva, las organizaciones son en esencia sistemas humanos y, por tanto si decimos que es importante el estudio de las organizaciones también lo es el estudio del factor humano que las compone y de su motivación.

En las organizaciones del s. XXI las habilidades de la fuerza de trabajo y su coordinación deberían constituir la base para la creación de ventajas competitivas sostenibles - es lo que verdaderamente las diferencia y crea valor en ellas-. Las otras fuentes de ventaja competitiva tradicional (tecnología de procesos y productos, acceso o proteccionismo, localización, etc.), son susceptibles de imitarse, estandarizarse o de ser substituidas. En palabras de Delgado (2002), "*en el momento actual el talento*[1] *es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas estará directamente relacionada con la capacidad que las empresas tengan para atraer, desarrollar y retener talento*".

Los estudios de Khatri (2000) y Poole y Jenkins (1997) demuestran que los recursos humanos de una organización, cuando están bien alineados con la estrategia de negocio y la cultura de la organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. Se puede decir que motivar es *alinear*[2] los objetivos personales con los organizacionales. En otras palabras, motivar es unir al individuo con la organización a través de un compromiso a largo plazo.

Cada organización debería convencer al profesional para invertir su capital intelectual en ella, formar parte de la misma y asumir sus retos y metas, teniendo presente que lo único inimitable de una organización es su fuerza de trabajo. ¿Es esto una utopía? ¿Es un sueño propio de académicos? Puede ser normal, ya sea por comodidad en el funcionamiento o dada la complejidad que conlleva la gestión de recursos humanos, que se siga considerando al personal como un *input* más de la organización. Si contestamos afirmativamente la consecuencia es clara: limitar las posibilidades de la empresa. Y esta limitación puede ser más grave aún si se trata de una empresa de servicios, o en áreas prestadoras de servicio en sectores industriales. En éstas cada miembro de plantilla tiende a actuar como ejecutivo y, por tanto la política de personal no se puede considerar como una función auxiliar o de simple apoyo.

¿Por qué resaltar el servicio en una organización? Entendemos que son dos los motivos: frecuencia y singularidad. Cabe decir que las empresas de servicios son las que canalizan la mayor parte de la actividad económica de los países de la OCDE en los últimos años. Además, a la par que crece el sector también crece el interés de los estudiosos por él[3]. Por otro lado, estas organizaciones se caracterizan por tener como principal activo específico, el capital humano. Asimismo tienen un alto grado de dependencia con los miembros que las forman. Su creatividad, su libertad para actuar e innovar, se podrían considerar facilitadores de ventajas competitivas. Por consiguiente, en este tipo de organizaciones se debería tener más presente el comportamiento de sus colaboradores.

a) Motivación

Uno de los objetivos de la presente comunicación es ofrecer una visión integradora del término *motivación laboral*. Para ello, primero estudiaremos el alcance del término motivación. Yéndonos a su origen etimológico, motivación proviene de "Movere" (Steers et al, 2004) que significa mover, pues motivar es "mover" voluntades. En 1979, Sikula afirmó que, debido a las diferentes concepciones sobre el comportamiento humano, existen diferentes definiciones del concepto motivación y que tendrán un enfoque u otro en función del ámbito académico del investigador. Para entenderla en su contexto queremos recoger los términos: motivo, motivar y motivador.

[1] *Debemos entender talento como la forma intangible de definir a un profesional o colaborador, años atrás llamado empleado.*

[2] *En el lenguaje empresarial actual es frecuente el uso del término alineación. Según Álvarez de Mon (2004) se denomina alineación a la "capacidad de una organización de integrar coordinadamente los esfuerzos de todos y cada uno de sus miembros en pos de unos mismos valores y objetivos". Esta claro que el verdadero reto es conseguir este aunamiento de voluntades por libre consentimientos de las partes.*

[3] *El estudio, en este sector, se dificulta debido una serie de atributos que en mayor o menor grado aparecen en el núcleo de la definición y de la provisión de un servicio. La intangibilidad del propio servicio hace muy difícil su estudio y medición puesto que resulta extremadamente complejo definirlo y controlarlo.*

- ✓ **Motivo:** raíz de la palabra motivación. Según la Real Academia de la Lengua Española, significa "*que mueve o tiene eficacia o virtud para mover*"[4]. Palomo (2000) considera que un motivo es "*una variable que da lugar a una determinada conducta*". Por otro lado, Krieger (2001) lo define como "*aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico*".

- ✓ **Motivar:** La Real Academia de la Lengua Española define este verbo como "*dar causa o motivo para algo*". Según Puri (2001), significa "activar, incitar, causar, impulsar, compeler, inducir, inspirar, mover, provocar, estimular".

- ✓ **Motivador:** Mientras que la Real Academia de la Lengua Española lo define de forma simple como "que motiva", Puri (2001) considera que motivador es lo que induce la motivación y puede ser tanto una persona como una entidad: "Como persona, el motivador puede ser un gerente que motiva al trabajador, o un trabajador que se motiva a sí mismo. Como entidad, un motivador puede ser cualquier razón, necesidad, deseo o motivo". Krieger (2001) por su parte afirma que "los motivadores son factores que inducen a una persona a actuar (…) Un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona". Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos que incrementan el impulso de satisfacer estos deseos.

Robbins (2004) define la motivación como aquellos "*procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta*"[5]. Anteriormente, Hebb (1949), había escrito que "*…el problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación no es el de despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla…*" y, Atkinson (1964), que "*el estudio de la motivación se debe centrar en el análisis de los diversos factores que activan y dirigen las acciones de un individuo*". En 1993, Hunt manifiesta que cuando una persona intenta llegar a una meta se comporta de una determinada manera, a la cual llamaremos *motivación*. Es decir, la motivación surge cuando la persona decide participar en una actividad. Por último, Locke y Latham (2004) alegan que el concepto de motivación se refiere a factores internos que impulsan la acción y a factores externos que actúan como incentivo de la acción. Es decir, la motivación no sólo afecta a la adquisición de las habilidades y competencias de las personas sino también, a cómo y en qué las utilizan.

De lo expuesto podemos concluir, en primer lugar, que motivar implica acción, pero sin olvidar que supone reacción ante algo; en segundo lugar, que pese a no existir un acuerdo general sobre lo que se puede considerar como conducta motivada,

---

*[4] Definición consultada en http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm; 12 de mayo de 2004. Las demás definiciones de este apartado, que hacen referencia a la Real Academia de la Lengua Española, fueron consultadas en esta misma página web el mismo día.*

*[5] Este autor destaca en esta definición tres conceptos: intensidad, dirección y persistencia. Es decir, cuánto se esfuerza una persona, hacia donde se canalizan estos esfuerzos y, cuánto tiempo mantiene ese esfuerzo. Teniendo presente que el autor al definir motivación acota el término meta a las metas organizacionales aconseja, únicamente, tener presente la calidad e intensidad de aquellos esfuerzos enfocados a la consecución de metas organizacionales.*

son muchos los autores que consideran que una característica peculiar de toda conducta motivada, es que va dirigida u orientada hacia una meta.

b) Motivación vs satisfacción

Estudiando la realidad empresarial, parece que motivar supone satisfacer al empleado, complacerle para que trabaje más y, los directivos como consecuencia de no estar dispuestos, o de ver imposible satisfacer, desestiman el motivar. Con frecuencia los responsables de los Recursos humanos, encargados de establecer los programas de motivación e incentivos, desconocen el sentido de la motivación laboral y confunden los términos de satisfacción y motivación.

Mientras que la satisfacción se puede considerar el cumplimiento de un deseo u objetivo, la motivación, por el contrario, hace referencia a lo que impulsa al individuo a intentar cubrir ese mismo deseo u objetivo. Por ello, se puede dar que un trabajador esté muy satisfecho en su puesto de trabajo pero no esté motivado por él. El motor del movimiento, en el ser humano, es la necesidad. Si aceptamos esto podemos afirmar que para saber cómo motivar a los trabajadores lo único que se debe hacer es conocer sus necesidades.

Es importante señalar que aunque las necesidades en la motivación siguen jugando un papel importante, éste ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y, actualmente, más que de "necesidades" se habla de *valores*[6] y de *motivos*.

c) Motivación Laboral

Desde que se asumió que las organizaciones eran sistemas humanos, y que el comportamiento de los trabajadores estaba relacionado con la motivación, las ciencias de empresa se vieron obligadas a incorporar teorías sobre la motivación – gran parte de ellas provenientes de la Psicología[7] -, apareciendo el estudio de motivación en el trabajo. Así como la evolución en el pensamiento sobre motivación en la empresa es un hecho - se ha pasado de una visión de empresa donde un trabajador haría lo que fuese a cambio de una contrapartida económica, a una donde prevalecen intereses y opiniones de los individuos -; también lo es la intensificación en importancia que ha sufrido dicho concepto para la dirección de empresas en las últimas décadas.

Sin ánimo de ahondar en la evolución que ha sufrido este concepto, pues no es objeto de esta comunicación, cabe decir que desde un principio la *motivación laboral* ha sido tratada, habitualmente, desde enfoques parciales en los que la motivación

[6] *Por valores entenderemos "aquellas convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia" (Robbins, 2004). Debemos tener presente que los valores de los individuos de una organización, principalmente de los gerentes, marcarán la ética de dicha organización.*

[7] *A comienzos del s. XX es cuando empiezan a surgir inquietudes sobre los motivos que influyen en el comportamiento humano, siendo la Psicología y la Fisiología las ciencias que encabezaron este estudio y desarrollaron las primeras teorías sobre la motivación. De hecho la Psicología es la disciplina a la que se le podría adjudicar con más propiedad el estudio de la motivación, pues para ella es un tema clave. Como dijo Allport (1966): "El problema de la motivación ocupa una posición central en el estudio psicológico de la personalidad. Algunos autores afirman que ambas cosas son idénticas. Nosotros, aunque no creamos necesario aceptar esta extrema actitud, reconocemos que toda teoría de la personalidad se centra en el análisis de la naturaleza de la motivación". Cabe decir que los primeros economistas que se interesaron por dichas teorías, no era para desarrollarlas, sino para buscarles su aplicación práctica. Adam Smith consideraba que gracias a la "mano invisible" la sociedad avanza, ya que si un individuo busca su propio bien, esto conduce al bien general de la sociedad. Por su parte Taylor igualaba al patrón y a los empleados en cuanto a objetivos, ya que pretendían ganar más dinero y esto sólo lo podían conseguir trabajando mejor, rindiendo más. Tanto Smith como Taylor, aceptaron que los individuos en las organizaciones se mueven por conseguir su propio beneficio.*

se hallaba, de algún modo, implícita pero no la han abordado de manera directa. Por un lado se han estudiado los antecedentes de la motivación, es decir, variables que inciden en la conducta de los individuos -necesidades, motivos, metas u objetivos-; y, por otro lado, los consecuentes de la motivación -características del puesto, potencial motivador, *empowerment*…- (De Quijano, 1998).

¿Qué entendemos por motivación laboral*?* Vroom (1964) la define como "*el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo*". Morales *et al.* (2002) la definen como "*aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma*". Nosotros creemos que, actualmente, la ***motivación laboral*** se debe definir en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador). Por factores **intrínsecos** entendemos las acciones llevadas a cabo por el individuo marcadas por su propia voluntad de conseguir alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades, siempre acorde con sus habilidades/capacidades., Consideramos, por otro lado, como **extrínsecos** aquellos factores que proceden del exterior. Por tanto parten, normalmente de la organización y deben ser los facilitadores que pongan a disposición de los individuos los elementos necesarios para que éstos puedan alcanzar sus metas y objetivos, en concordancia con las metas y objetivos organizacionales.

## 3. Proceso Motivacional

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo teórico del proceso motivacional que se da en los individuos de las organizaciones actuales. Para ello, es necesario hacer un breve recorrido por los esquemas motivacionales tradicionales. En las páginas anteriores se ha intentado remarcar la importancia del papel de la organización en la motivación del individuo. Si los trabajadores no están eficazmente motivados su rendimiento no será el óptimo y por tanto, la organización no se beneficiará de todo el potencial de su capital humano – factor estratégico en la economía actual.

El soporte de las primeras teorías de la motivación y de las concepciones clásicas de administración de empresas descansa en un esquema sencillo – y a la vez complejo– del proceso motivacional, presente aún en los planteamientos actuales sobre el comportamiento humano[8]. Según este esquema, el proceso motivacional tiene su inicio en el reconocimiento de una *necesidad*[9]. Esta carencia rompe el equilibrio anterior, y provoca un estado de insatisfacción e incomodidad en el individuo. Este estado le obliga a desarrollar un nuevo comportamiento y a llevar a cabo una serie de acciones, que le permitan restablecer su equilibrio. Únicamente si su comportamiento y sus acciones son eficaces, conseguirá volver a un estado de equilibrio y eliminar así su insatisfacción. Si por el contrario, las acciones que emprendió con el fin de conseguir su meta no fueron acertadas, seguirá en un estado de desequilibrio que le obligará a plantearse otro *modus operandi* y retomará el proceso en esa fase.

El proceso no acaba aquí, pues las necesidades en teoría son ilimitadas y por tanto, en el esquema se produce un fenómeno de retroalimentación: la reducción de la insatisfacción provocada por una necesidad satisfecha originará nuevas necesidades,

[8] *Leavitt (1964) sugiere que el comportamiento de una persona es causado, motivado y orientado. Causado porque tanto las experiencias anteriores como el entorno influyen en la forma de actuar las personas. Motivado en el sentido que existe una finalidad en toda conducta humana y orientado hacia esos fines. Por ende, deducimos que el comportamiento humano puede explicarse mediante el proceso motivacional, proceso mediante el cual, las necesidades condicionan el comportamiento humano.*

[9] *Consideramos "necesidad" sinónimo de estímulo (interno) o de incentivo (externo).*

reproduciéndose así el esquema planteado. De esta reiteración obtenemos dos líneas de actuación: los comportamientos y acciones emprendidas por el individuo se vuelven de forma gradual más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades y, la satisfacción de una necesidad impulsa el surgimiento de otras necesidades.

La primeras interpretaciones del proceso motivacional se han hecho desde el punto de vista intrínseco. Harris (1980) desarrolló un análisis del *proceso de motivación negativo* que consiste en inducir el comportamiento de un colaborador mediante el uso de sanciones y amenazas. Para que este proceso tenga éxito a largo plazo, las sanciones y amenazas deben ser constantes para mantener y reforzar el temor. Se fundamenta en que, por naturaleza, la gente necesita protección para preservar y proteger lo que ya tiene. Trata de hacer sentir al trabajador como ser dependiente de la organización, pues es la única que le puede ofrecer protección.

Los supuestos de partida pueden ser ciertos pero, el enfoque del temor como raíz de un planteamiento motivacional resulta inaceptable y, políticamente está condenado desde su nacimiento por las corporaciones, sindicatos y lobbies de trabajadores. De hecho el esquema del proceso motivacional propuesto por este autor sería el anteriormente mencionado con la particularidad que el estímulo o incentivo que arranca el proceso es negativo (son amenazas de reducción de logros existentes) y, por tanto la necesidad que prima no es la de conseguir algo nuevo sino la de mantener o conservar lo que uno posee. Si satisface dicha necesidad, en este caso, sí que volvería al equilibrio interno inicial pero temporalmente, eso sí con un estado permanente de tensión o temor a sanciones.

En 1992, Chiavenato expuso un camino alternativo al considerar que no siempre se logran satisfacer las necesidades, considerando los estados de frustración o compensación. Si no se logra satisfacer la necesidad que provocó el proceso, el individuo queda en un estado de frustración. En otras ocasiones, la necesidad inicial es transferida[10]. Esto sería cuando ante una necesidad imposible de satisfacer el individuo consigue reducir la intensidad de ésta mediante la satisfacción de otra intermedia.

Ante este panorama nos preguntamos ¿qué papel juegan los factores propios de la organización en la motivación del individuo? Según la definición de motivación laboral dada anteriormente, no podemos obviar que existen *variables organizacionales*[11] que también inciden sobre el proceso motivacional. De hecho, sugerimos que debe ser, la propia organización, la responsable de establecer el "marco de referencia" de la motivación laboral.

Uno de los objetivos de esta comunicación es proponer un modelo sobre el proceso motivacional que se da en las organizaciones actuales. Antes de profundizar en este aspecto, cabe decir que asumimos los siguientes supuestos de partida: la motivación es única para cada individuo en función del momento de tiempo[12] y de la organización en que se encuentre; al mencionar las *necesidades* de los individuos, sobra decir que, únicamente, hacemos referencia a las que son congruentes con las metas organizacionales, dando por supuesto la intención mutua por motivar ; y, las necesidades no son estáticas.

Inspirándonos en los modelos tradicionales explicados y, considerando la doble naturaleza (intrínseca y extrínseca) de la motivación laboral, presentamos el siguiente modelo teórico sobre el proceso motivacional (Cuadro I). Dicho proceso

*[10] Hemos optado por utilizar el vocablo transferida pues lo consideramos más adecuado que el de "compensada" ya que no se compensa literalmente la inicial puesto que la necesidad inicial y la intermedia no se pueden equiparar. Una no sustituye a la otra.*

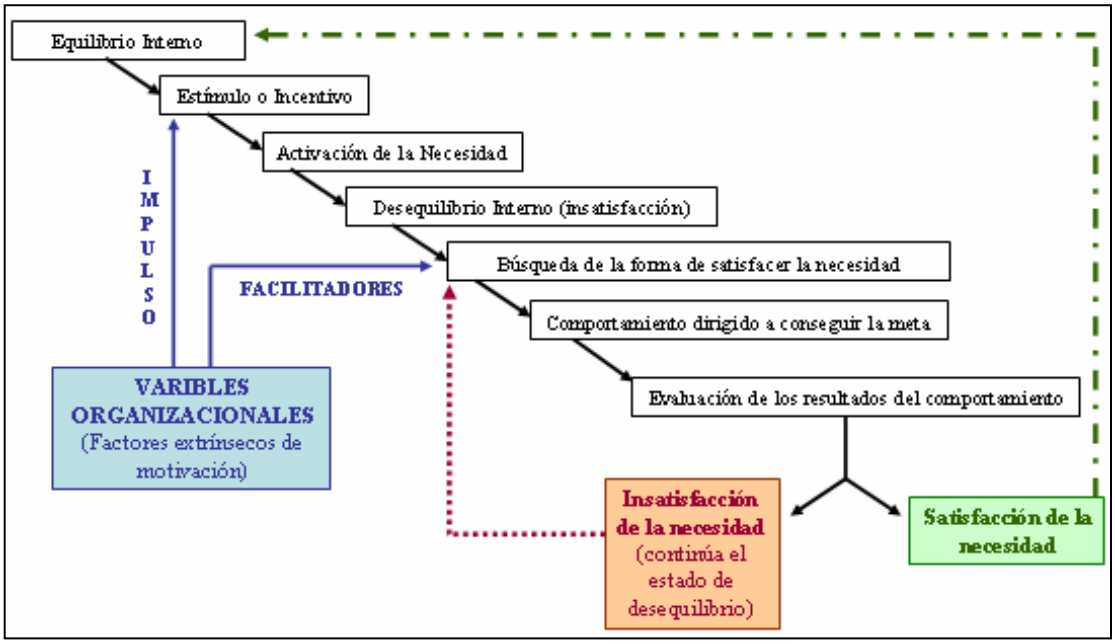
*[11] Entendiendo por "variables organizacionales" factores de la organización que influyen sobre la motivación como por ejemplo: el diseño del puesto de trabajo, el estilo de mando y liderazgo, los equipos y los grupos de trabajo, etc.*

*[12] Hemos de considerar tanto la edad, como la situación personal de cada colaborador a la hora de establecer incentivos o estímulos. Seguramente a una persona soltera, sin compromiso, situación financiera inestable y casi sin carrera profesional, le motivarán cosas muy diferentes a alguien con carga familiar, situación financiera y carrera profesional consolidada. Una persona no se sentirá "eternamente" motivada por unas mismas cosas, por lo que se debe considerar el momento de tiempo "individual".*

vendría determinado por una secuencia de acciones definidas como relaciones causales. Éstas vienen representadas, en el cuadro I, por líneas con trazo "continuo": azules – correspondientes a acciones emprendidas por la organización y que son la causa de determinados comportamientos de los individuos - y líneas negras, propias *vivencias* del individuo.

Tal y como mostramos en el modelo, el papel que juegan los factores organizacionales en el proceso motivacional tiene una doble vertiente: por un lado el de impulsar y/o provocar el estímulo o incentivo que activa el proceso motivacional – interesa siempre tener activos y receptivos a nuestros colaboradores – y, por otro lado, no menos importante, el de facilitar al individuo la búsqueda del comportamiento y de las acciones idóneas para restablecer su equilibrio. Ante el fracaso de las acciones que ha emprendido con el fin de alcanzar su meta, seguirá en un estado de desequilibrio que le obligará a plantearse otra forma de actuar para conseguir satisfacerla.

**CUADRO I:** Proceso de motivación laboral




Fuente: Elaboración propia

Estará en función de sus habilidades y también, de las facilidades que la organización le brinde, que éste pueda reconducir su frustración hacia una nueva búsqueda de acciones y comportamientos eficaces, para evitar la aparición de síntomas negativos tanto psicológicos (stress, etc.), fisiológicos (tensión nerviosa, insomnio, etc.) como sociales (agresividad, descontento, indiferencia, etc.) En nuestro modelo, el proceso de transferencia de la necesidad o la búsqueda de formas alternativas de satisfacción de la misma viene representado por la línea de "puntos".

En el caso de que inicialmente acierte con la forma de actuar para satisfacer su necesidad inicial, volverá al punto de partida inicial. Hecho indicado en nuestro modelo con la línea "punto raya". Se deduce que sería un proceso ininterrumpido. Continuamente deberemos ayudar a nuestros colaboradores a implicarse con su organización, en otras palabras mantenerse 100% activos en su trabajo, en el caso de que por sí mismos no lo estén o bien, les falte algún tipo de refuerzo.

## 4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido aportar un marco teórico genérico de referencia de la motivación en el trabajo en las organizaciones actuales. Esta comunicación no deja de ser el resultado de una primera fase de estudio, pues nuestro principal propósito a partir de aquí es contrastar este modelo teórico en un tipo de organización y, para un determinado

colectivo, como es el Hospital de la "xarxa hospitalària d'utilització pública" (XHUP), Red Hospitalaria de Uso Público de Cataluña.

Una de las principales evidencias a destacar es que la motivación laboral debe ser un compromiso entre dos partes: el trabajador y la organización. Es más, interesaría que fuese un compromiso a largo plazo pues es la retención de nuestro capital humano lo que se pretende al ser la base de una posible ventaja competitiva sostenible. Además hoy en día uno de los principales problemas existentes en las organizaciones es el alto índice de rotación del personal lo que provoca unas pérdidas astronómicas para la empresa ya no sólo económicas sino intelectuales.

Asimismo se debería tener presente que la fuerza de trabajo ha cambiado y ahora no se entiende la motivación como una característica individual. No lo es, pese a que depende mucho de los rasgos individuales. Por ello, no basta con seleccionar a los más motivados sino que la empresa se debe emplear a fondo para conseguir adecuar estrategias de motivación a los individuos en función de sus necesidades y aspiraciones.

Podemos decir que el papel de la organización en la dinámica del proceso motivacional del individuo debe adquirir más relevancia pues debe tanto estimular el interés del individuo (por su trabajo y por su organización) como facilitarle la forma de satisfacer sus inquietudes y necesidades. Pero ha de ser un papel activo y el trabajador debe ser consciente de él y entenderlo. De nada valen los sistemas de estímulos e incentivos cuando los empleados no tienen claro como se aplican. La base de una buena motivación laboral sería una comunicación interna excelente.

Cabe decir que la eficacia de una misma estrategia de motivación vendrá determinada por variables condicionantes propias de los individuos, como de las empresas. No sirven las técnicas *café para todos*. Por lo que, la motivación debe tomar un papel primordial en la agenda de los gestores de Recursos Humanos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA


- Allport, G. W., 1966, *La personalidad. Su configuración y desarrollo*, Herder, Barcelona.
- Álvarez de Mon, I., 2004, *¿Alineación o alienación?*, Harvard DEUSTO Business Review, nº 129, pp. 46-55.
- Atkinson, J. W., 1964, An introduction to motivation, Van Nostrand, Reinhold Co., Nueva York.
- Berry, L.L. y Yadav M.S., 1994, *El papel del valor en la determinación del precio de los servicios*, Harvard DEUSTO Business Review, nº 17, pp. 26-37.
- Brockbank, W., 1999, *If HR were really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage*, Human Resource Management, Vol. 38, nº 4, pp. 337-352.
- Bueno, E., 1996, *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Pirámide, Madrid.
- Chiavenato, I., 1992, *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México.
- De Quijano, S. y Navarro, J., 1998, *Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida*, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 14, nº 2, pp. 193-216.
- Delery, E.J. y Doty, D.H., 1996, *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors*, Academy of Management Journal, Vol. 39, nº 4, pp. 802-35.
- Delgado, C., 2002, *Mucho más que salario. La compensación total flexible*, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U., Madrid.
- Fox, D., Byrne, V. y Roualt, F., 1999, *Performance improvement: what to keep in mind*, Training and Development, Vol. 53, nº 8, pp. 895-915.
- Harris, O. J., 1980, *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*, Limusa, México.
- Hebb, D. O., 1949, *The organization of behavior*, Wiley, Nueva York.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G., 1997, *The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines*, American Economic Review, Vol. 87, nº 3, pp. 291-313.
- Khatri, N., 1999, *Emerging issues in strategic HRM in Singapore*, International Journal of Manpower, Vol. 20, nº 8, pp. 516-529.
- Krieger, M., 2001, *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Ed. Pearson Education, Buenos Aires.
- Locke, E.A. y Latham, G.P., 2004, *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*, Academy of Management Review, Vol. 29, nº 3, pp. 388-403.
- March, J. G. y Simon, H. A., 1961, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona.

- Morales, A.C., 1997, *Análisis de las organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*, ETEA, Córdoba.
- Morales, A. y Pons, O., 2002, *Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de una Administración Pública*, Capital Humano, nº 151, pp. 26-36.
- Palomo, Mª.T., 2000, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, Esic Editorial, Madrid.
- Poole, P. y Jenkins, G., 1997, *Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: Evidence from Britain*, Personnel Review, Vol. 26, nº 5, pp. 333-356.
- Puri, S. C., 2001, *Retention Management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*, Ed. Pearson Education, Argentina.
- Robbins, S. P., 1990, *Organization theory: structure, design and applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 5-8.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L., 2004, *The future of work motivation theory*, Academy of Management Review, Vol. 29, nº 3, pp. 379–387.
- Stein, G., 2004, *La ventaja competitive sostenible: dirigir personas a través de los cambios*¸ Harvard DEUSTO Business Review, nº 126, pp. 60-71.
- Stavrou-Costea, E., 2005, *The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. A comparative study in Southern EU*, Journal of European Industrial Training, Vol. 29, nº 2, pp. 112-134.
- Tarragó, F., 1995, *Fundamentos de Economía de la Empresa*, Barcelona.
- Taylor, F. W., *Principios de la Administración Científica*, en Vroom, V. H. y Deci, E. L., 1979, *Motivación y alta dirección*, Ed. Trillas, México.
- Triadó, X. Mª., 1991, tesis doctoral "Dirección de empresas en el sector servicios". Barcelona. Octubre 1991. Universidad de Barcelona.
- Triadó, X. Mª., 1996, *El Marketing en la gestión deportiva*, Editor: Gestió i Promoció Editorial, Barcelona.
- Welbourne, T.M. y Andrews, A.O., 1995, Predicting performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation?, Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 2, pp. 891-919.