

# **LA MOTIVACIÓN COMO PRINCIPIO ESENCIAL EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EFECTIVO**

**Presentado por:  
Carolina Aldana Alzate**

**Presentado a:  
Salvador Moncada**



**Universidad Militar Nueva Granada  
Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización en Alta Gerencia  
Bogotá D.C.  
2014**

## Índice

Resumen.....	3
Abstract .....	4
Introducción.....	2
Capitulo I. Conceptos y teorías generales.....	4
Definición de motivación .....	4
El ciclo motivacional .....	6
Teorías Generales sobre la Motivación .....	8
La jerarquía de necesidades de Maslow .....	9
Teoría de los dos factores de Herzberg .....	9
Los tres factores de MacClelland .....	10
Teoría X y Teoría Y de McGregor .....	10
De las Expectativas.....	11
La ERC de Alderfer .....	12
Capitulo II. Como la motivación aumenta el desempeño laboral de los trabajadores, una perspectiva desde las teorías de la motivación. ....	13
Capitulo III. Una propuesta vanguardista para motivar a los trabajadores y aumentar el desempeño empresarial. ....	18
Conclusiones.....	21
Referencias .....	23

## Resumen

El ensayo se centra en un tema de gran importancia como es la motivación, es un tema que ha inquietado a la humanidad por varios años, tomando una importancia cada vez mayor y ha sido estudiada con el objetivo de poder a través de ella solucionar varios problemas laborales que en ocasiones por falta de ésta se generan.

La motivación juega un papel significativo en el desempeño laboral de todo trabajador, esta se ha reconocido como un problema para el cual las empresas buscan una solución, admitiendo que es parte fundamental de la misma y que tiene como base la autoridad alterna del trabajador y la situación dependiendo del ambiente laboral, la persona y el momento que se encuentre afrontando la misma.

El estudio de la motivación se ha concentrado en autores como Maslow, McClelland, Herzberg, y Vroom, entre otros, los cuales se preocuparon 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 y así determinar que es un principio esencial en el desempeño del trabajador, altamente efectivo.

**Palabras Clave:** Motivación, Trabajadores, desempeño, incentivos, motivación en el trabajo, efectividad.

## **Abstract**

The essay focuses on a topic of great importance as it is the motivation , it is an issue that has troubled mankind for several years taken an increasing importance and has been studied in order to power through it solve several labor problems that sometimes lack of it is generated.

Motivation plays a significant role in job performance of all workers, this has been recognized as a problem for which companies seek a solution, admitting that is a fundamental part of it and that is based on the alternate authority worker and situation depending on the work environment, the person and when you are facing it.

The study of motivation has focused on authors like Maslow, McClelland, Herzberg, and Vroom, among others, which were concerned with theorizing aspects of motivation and provide important aspects for assessment in different areas of the person, in this case particular workplace and determine which an essential ingredient in worker performance highly effective is.

**Keywords:** Motivation, Employees, performance incentives, work motivation, effectiveness.

## Introducción

Todas las personas requieren de un motivo para realizar sus actividades de la mejor manera, ya sea para lograr un objetivo personal o uno profesional. Ninguno de nosotros trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos.

La razón por la cual las personas esperan satisfacer sus necesidades y deseos mediante su trabajo, en esencial es para lograr un diseño claro de trabajo y una motivación que resulten satisfactoria. El saber lo que los trabajadores esperan de su trabajo, los ayudará a diseñar las estrategias de motivación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el trabajador como la empresa queden satisfechos.

El Gerente o director, en el ejercicio profesional, y en cualquier empresa debe saber utilizar la motivación con todo su alcance, consecuencias, y usos que le produzca resultados positivos. El saber identificarse con el tipo de motivación que se requiere de acuerdo al comportamiento de la organizacional le proporciona a la gerencia una buena integración del equipo de trabajo y que se manifieste un clima organizacional calificado<sup>1</sup>.

Respecto a lo anterior cabe preguntarse: ¿la motivación es un principio esencial en el desempeño empresarial y es efectivo?, ¿Hacia dónde deben ir las empresas actuales y cuáles deben ser sus estrategias motivacionales para cumplir con los objetivos que éstas se tienen planteados?

---

<sup>1</sup> Edna Georgina Zamora Salazar. *Importancia de la motivación en las empresas. Monografía. 2008.*

Para responder a estos interrogantes, y teniendo en cuenta que la motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se podría indicar que son muchos los factores que pueden ocasionar que se den los resultados anteriormente mencionados; sin embargo, es probable que al dirigir los esfuerzos a determinados componentes o elementos de dichos sistemas, se consigan mejores resultados.

Dentro de los elementos que deben tener gran importancia para la organización existe uno que se encuentra relacionado de manera implícita o explícita dentro de todo el planteamiento teórico y práctico que exponen los diferentes teorías: el trabajador y su participación en un entorno laboral motivado. Este factor es fundamental ya que pese a que dichas teorías lo tienen claramente definido desde el punto de vista conceptual y metodológico, pues si no se cuenta con personas que los implementen, impulsen, revisen y mejoren continuamente, estos no tendrán ninguna utilidad en el logro de los objetivos de la Organización.

El objetivo de este ensayo es como la organización deben enfocarse y esforzarse por propender las condiciones motivacionales necesarias para que el trabajador se sienta parte de la misma y esté verdaderamente comprometido con el cumplimiento de los objetivos que ésta se ha planteado, fortaleciendo al mismo tiempo la empresa.

Para desarrollar el ensayo, hablaremos de la motivación, donde al comenzar daré una serie de conceptualizaciones sobre dicho tema, luego daré explicaciones sobre las teorías más sobresalientes y más utilizadas, con una corta explicación de cada una de ellas.

Luego hablaremos de cómo las teorías son aplicadas en el ámbito laboral, donde daremos cierta conceptualización además de diversas técnicas de motivación en el trabajo, también se darán algunas estrategias para evitar la desmotivación y así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es descubrir lo que de nuevo que tienen las experiencias laborales y la influencia de los profesionales en la motivación de las organizaciones.

La conclusión general que esperamos al término de este ensayo es que cualquier tipo de organización que implemente un sistema integrado basado en la motivación laboral, lograra obtener resultados eficaces en cuanto a su plan de negocio, sus objetivos naturales de crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad, aporte social y el crecimiento ocupacional de profesional pertenecen a la organización.

## **Capitulo I. Conceptos y teorías generales**

### **Definición de motivación**

Posiblemente el punto de partida sea decir lo que la motivación no es, muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. En la práctica, los administradores inexpertos llaman holgazanes a los trabajadores que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero gracias a los conocimientos de la materia indican que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico distinto. Así mientras se analiza el concepto de

motivación hay que tener presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

Por ejemplo: Para (Kinicki, 1997) la motivación representa: “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”<sup>2</sup>.

Para (Coulter, 2005) la motivación se define como: “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”<sup>3</sup>.

Para (Robbins, 2004) la motivación se definirá como: “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta”<sup>4</sup>.

Para darle claridad a los tres elementos de la anterior definición decimos que la intensidad radica en el esfuerzo del trabajador y casi siempre lo tomamos cuando hablamos de motivación. No es posible que cuando haya gran intensidad produzca los resultados esperados en el desempeño, si el esfuerzo no se canaliza en una sola dirección que beneficie a la empresa. Por ende, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que va direccionado en el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa siendo adecuado con ellas. Finalmente, la motivación tiene una pendiente de persistencia, que es en cierta manera cuánto es el tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los trabajadores motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

---

<sup>2</sup> Kreitner/Kinicki. *Comportamiento de las organizaciones. Tercera edición. Mc Graw Hill. 1997*

<sup>3</sup> Robbins/Coulter. *Administración, octava edición. 2005*

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional. 2004*



La esencia de la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor cuidado. Sin un mínimo de comprensión hacia la motivación, es imposible comprender el comportamiento de las personas. Krech Crutchfield y Ballachey citados por (Sabbagh, 2008) dicen que: el preguntarse el por qué se actúa de ésta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima<sup>5</sup>.

Igualmente, la motivación constituye una meta establecida, cuyo logro representa un gasto de energía para el trabajador. En lo que concierne a la motivación, los trabajadores son diferentes y las necesidades varían dependiendo de cada individuo, produciendo diversos modelos de comportamiento. Asimismo, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. Sin embargo esas diferencias, el proceso que activa el comportamiento, es más o menos semejante en todos los trabajadores. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los motiva es el mismo para todos los trabajadores.

## **El ciclo motivacional**

Con relación a lo dicho anteriormente, que los trabajadores son diferentes y las necesidades varían, en el ciclo motivacional se reproduce en todas las personas por igual pues comportamiento está impulsado por la motivación, que sirve para la satisfacción de necesidades de la persona.

---

<sup>5</sup> Krech, Crutchfield y Ballachey. Psicología Social. 1962.

En contexto más simple el ciclo motivacional empieza cuando nace una necesidad, ésta rompe el estado de armonía del trabajador y produce insatisfacción, resignación e inestabilidad y que lleva al trabajador a desarrollar un comportamiento similar para restaurar el equilibrio.

El ciclo motivacional, se puede decir que parte del equilibrio interno, hacia un incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, la acción y luego el estado de satisfacción.

A medida que el ciclo se va repitiendo junto con el aprendizaje y la reproducción de los comportamientos, se vuelven progresivamente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez que la necesidad se satisface deja de ser motivadora del comportamiento. Ocasionalmente dentro del ciclo motivacional se presenta el fracaso o la necesidad. Al no satisfacerse la necesidad, la tensión depositada en el organismo busca una vía indirecta de salida mediante lo psicológico, irritación, desolación, desidia o mediante lo fisiológico, nerviosismo, desvelo, consecuencias cardíacas, etc. Hay veces en que la necesidad no se satisface pero no existe frustración porque se ha compensado.

Esto sucede cuando la satisfacción de otra necesidad calma la intensidad de la necesidad que no puede satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando pide o está en busca de un ascenso y lo que recibe es una compensación económica o un cambio de trabajo con la remuneración salarial esperada. La motivación humana es cíclica porque la satisfacción de las necesidades es temporal. Según Chiavenato<sup>6</sup> siempre hay nuevas necesidades y el ciclo comienza una y otra vez. El comportamiento del hombre es casi un

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, *I. Administración de Recursos Humanos 5ª ed. Bogotá. McGraw-Hill. 2000*

proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo (Angeles).

## **Teorías Generales sobre la Motivación**

A través de teorías y a lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico.

Las teorías que se presentaron a lo largo de los años son muy numerosas y los juicios existentes para su categorización son, a su vez, considerables. Asimismo, podemos encontrar, entre otras, algunas categorizaciones en función de modelos contemporáneos y clásicos como (Velasco Lince, Bautista Santos, Sánchez Galván, & Cruz Rivero, 2011); según los citados por José Moya Otero con relación a lo expuesto por (Moya Otero) referente a las categorizaciones con base a distintas escuelas de pensamiento y las categorizaciones según la mayor o menor proximidad de los conceptos utilizados a la conducta o acción de acuerdo con las teorías de Spector, 2006; Salanova et al., 2002; Kanfer, 1992; Locke y Henne, 1986; citado por (ECURED).

Las teorías de contenido se concentran en la naturaleza de la motivación y examinan fundamentalmente qué es lo que motiva al trabajador a trabajar, puntualizando los factores internos que incitan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades. Entre ellas cabe resaltar la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de los tres factores de McClelland (1961) la teoría de las necesidades de Murray (1938), la teoría X y la teoría Y de McGregor (1960), teoría de las expectativas, el modelo ERG de Alderfer (1969).

## **La jerarquía de necesidades de Maslow**

Maslow, presentó una teoría de la motivación, donde las necesidades humanas están organizadas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia.

Chiavenato cita a Maslow y analiza la pirámide de necesidades y dice que; “la jerarquía de las necesidades, puede ser visualizada en una pirámide, en dónde se observa que en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas y en la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización”<sup>7</sup>

La pirámide explica que el movimiento ascendente a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. Así muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta; sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.

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

Frederick propuso la teoría de la motivación e higiene<sup>8</sup>, basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó qué era lo que las personas querían de sus trabajos, él pidió a la gente que describiera en detalle la satisfacción de los trabajadores en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización. Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización.

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría general de la Administración, Ed Mc Graw Hill, 1992

<sup>8</sup> Frederick Herzberg, B Mausner, *The Motivation to Work*, Nueva York, 1959.

De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de enriquecimiento del trabajo, que son indicaciones para evitar la monotonía desarrollando la responsabilidad y la valoración de las personas. La autonomía, la retroalimentación, y el ambiente de trabajo, son los puntos principales.

### **Los tres factores de MacClelland**

Keith Davis cita a Mc Clelland, Mc Clelland sustentó que; “los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen sus vidas.”<sup>9</sup>

Mc Clelland clasifico tres características que indican el factor de motivación de cada una: Logro, Poder, Afiliación. Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor**

Mc Gregor sustenta su teoría basado en la idea habitual de que “el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir la responsabilidad”<sup>10</sup>. Razón por la cual, es necesaria una supervisión constante y el individuo de ser motivado por medio del castigo. Además, éstas son las causas de que los

---

<sup>9</sup> David C. McClelland, *The Achieving Society*, Nueva York, 1961.

<sup>10</sup> Douglas McGregor, *Teoría X y Teoría Y*. 1957

individuos, con respecto al trabajo, adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

En este desarrollo teórico se confronta dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica. Bajo el supuesto de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la Teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores (Soto, 2012).

## **De las Expectativas**

La teoría de las expectativas, que desarrolló Vroom (1964)<sup>11</sup>, ha sido hasta nuestros días objeto de estudio de diversos teóricos, como lo veremos a continuación.

Adrian Furnham menciona que; “la teoría de las expectativas asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean”<sup>12</sup>.

Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas, respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

Lo fundamental en esta teoría es conocer lo que la persona busca dentro de la empresa, y las formas en que intentará alcanzarlo, porque el grado de motivación

---

<sup>11</sup> **Vroom** V. la *Teoría de las Expectativas*. Work and Motivation. 1964

<sup>12</sup> *Furnham Adrián, Psicología organizacional. 2000*

estará determinado por lo que crea que tienen de valioso para él las metas y los incentivos (Torrealba, Vera, & Cortés, 2007).

## **La ERC de Alderfer**

Clayton Alderfer plantea que; “los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Los sueldos, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden definir a grosso modo la necesidad de existencia. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el hecho de que los individuos sean entendidos y aceptados por las personas que rodean a su ambiente laboral. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.”<sup>13</sup>

Esta teoría se basa en la experiencia de Maslow, donde destaca sólo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación, a continuación explico brevemente lo que Alderfer quiere decir:

- ✓ Existencia: Satisfacción de las necesidades básica.
- ✓ Relación: Interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado, e identificación con grupo de trabajo.
- ✓ Crecimiento: Estimula la autorrealización.

---

<sup>13</sup> Clayton P. Alderfer, “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”, 1969

## **Capítulo II. Como la motivación aumenta el desempeño laboral de los trabajadores, una perspectiva desde las teorías de la motivación.**

La motivación, es un proceso interno que se ve influenciado por su entorno, ya que siempre determina en parte las decisiones de cada individuo. Proporcionado esto, las empresas pueden realizar estrategias para aumentar el desempeño laboral de sus trabajadores, proporcionando condiciones óptimas para que cada uno de ellos los evalúe en función de los beneficios a obtener.

Aunque considero la motivación como un proceso interno de cada uno, esta se libera en función de la evaluación que hacemos de las variables del entorno, considerando nuestros intereses y expectativas ante los mismos. Por consiguiente, el estar motivados es el resultado de la interacción del individuo en un entorno determinado.

En este sentido, la motivación tiene un fuerte elemento externo, sin dejar de pensar que las personas tienen la capacidad de automotivarse. En los siguientes párrafos se dará respuesta a nuestra primera pregunta, analizando cómo la motivación es un principio esencial en el desempeño empresarial siendo este muy efectivo, se considerara los aportes de las distintas teorías de la motivación, las empresas pueden emprender el tema y aplicar esta estrategia como variable que incide favorablemente en el esfuerzo y desempeño entregado por los trabajadores en sus trabajos.

Reflexionemos, en primer lugar, al trabajo como un factor de la relación humana, no solo consiste en una transacción de servicios por remuneración, sino que también es el origen de la satisfacción profesional y personal. Tanto Herzberg como Maslow nos ofrecen teorías con argumentos al respecto, aun cuando la



teoría de los dos factores de Herzberg, permite aclarar típicos problemas organizacionales relacionados al tema.

Con relación a lo anterior, muchas empresas generan sistemas de compensaciones no económicas como parte del plan de incentivos (Neira A, 2003) motivacionales, aun cuando no han sido capaces de resolver algunos aspectos primordiales de la relación contractual, como son, el salario, las condiciones laborales, la estabilidad laboral, etc., lo que genera frustración a los gerentes ya que los niveles de desempeño empresarial suelen no aumentar. Sólo cuando estos factores higiénicos se resuelvan, las empresas podrán motivar a sus trabajadores con factores de reconocimiento, estatus, realización, entre otros. En otras palabras, la motivación se logra cuando las empresas ven a sus trabajadores el activo más importante, independiente del hecho que son operarios, de servicios generales, jefes, directores, como especialistas en un área o dedicados a una tarea o disciplina, requieren de consideraciones del ámbito humano.

Además, existe un factor subjetivo interesante de analizar. Los trabajadores eligen aquellos comportamientos que les permiten obtener los resultados esperados, que generalmente están asociados a objetivos individuales. El desempeño, se relaciona con el alcance real de las metas y de satisfacer las expectativas. Según Vroom, los argumentos son situacionales, por la subjetividad propia de las expectativas y las metas individuales<sup>14</sup>.

Con relación a lo anterior, la motivación aumentará si es tomado como principio esencial en el desempeño y así los trabajadores perciben que su esfuerzo está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos individuales. Si la recompensa es igual al nivel de desempeño, esforzarse será inútil, ya que no traerá mayores beneficios y por ende el desempeño disminuirá. Esto podría

---

<sup>14</sup> Vroom, 1964; St. Charles, 2002. la teoría de *expectativas*

explicar, entre otros argumentos, la exitosa implementación de sistemas de remuneración variable entre las empresas vanguardistas.

Adicionalmente, los trabajadores apreciarán todas aquellas acciones que implemente la empresa siempre que se involucren directamente con el aumentar las competencias que se relacionan con el desempeño personal y grupal. En este sentido, la oportunidad de la capacitación, es motivacional, ya que permite aumentar la producción y por ende los ingresos.

La motivación de los trabajadores aumentará como principio esencial en el desempeño, también, cuando su entorno laboral le permita satisfacer necesidades de Poder, Afiliación y/o Logro. Los esfuerzos para motivar deben ser coherentes con estos perfiles.

Muchos trabajadores se sienten motivados con el simple hecho de poder tomar decisiones, dirigir proyectos, personas, en definitiva estar al mando. Este perfil de trabajador suele estar cómodo en posiciones de jefe, director y/o gerente, o como trabajadores independientes dueños de sus propios negocios. Identificar este tipo de perfil permite fortalecer los sistemas de desarrollo de carrera laboral que consideran la opción de ascender.

Otro tipo de trabajadores se esfuerza por sentirse parte fundamental de algo, sentirse valorado por un grupo específico o estar vinculado a una empresa y así tener un amplio sentido de pertenencia. El orgullo de pertenecer es un gran motivador que aumenta el desempeño para ingresar al sistema y que mantiene ese desempeño cuando se es parte de él. En este caso, las empresas tienen la responsabilidad de desarrollar su posición en el mercado y asociar su nombre a ciertos aspectos valorados por las personas que trabajan en ella. También es necesario que exista una estrategia para el desarrollo del plan comunicacional interno que confirme la posición y prestigio de la empresa entre sus trabajadores.

Los trabajadores con necesidad de logro aumentan su desempeño cuando las empresas valoran y recompensan los aportes individuales y/o grupales y cuando generan puestos de trabajo con metas atractivas y desafiantes. El rediseño de los puestos de trabajo, la formación de equipos de alto desempeño, el centrarse en competencias laborales, entre otros pueden ser estrategias viables para motivar a este tipo de trabajadores.

Es claro que dadas las diferencias entre estos tres tipos de trabajadores, se requiere de un proceso de identificación de las necesidades y clasificación para diseñar las estrategias apropiadas de motivación, ya que ascender a quien tenga una necesidad de afiliación, o de exigir metas más complejas a quienes sienten necesidad de afiliación, aumentará la insatisfacción laboral y disminuirá el desempeño de dichos trabajadores.

Por otra parte y curiosamente, existen evidencias acerca del poder del dinero como factor motivacional que permite aumentar el desempeño, el compañerismo y la dedicación a la organización. Según Morse y Weiss (1955) “Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica”<sup>15</sup>, pues para lograr eficazmente esta relación, los trabajadores deben percibir que existe directa relación entre tarea, esfuerzo, remuneración y tiempo en recibirlo para asociar el desempeño al dinero.

Sin embargo, nos topamos con una gran dificultad: las evaluaciones de desempeño. En general y obviando las excepciones, estas evaluaciones no se hacen en función de indicadores específicos por cargo, sino más bien por factores generales y con un alto nivel de equilibrio. Esto impide tomar decisiones de mejora continua y mucho menos asociar desempeño a compensación. Resalto el hecho

---

<sup>15</sup> Morse y Weiss. *el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo*. 1955

de que muchas empresas cuentan con sistemas de evaluación del desempeño bastante avanzados, de mayor complejidad y objetividad.

Existe consenso que en algunos países como Colombia, las evaluaciones de desempeño del sector público adolecen de objetividad o mecanismos específicos centrados en la productividad personal, con incentivo al desempeño. Esta característica transforma la calificación en una instancia administrativa para lograr la sensación de justicia y equidad más que como un elemento potenciador del desempeño.

Una forma de evitar la desmotivación de los trabajadores es lograr que exista el conocimiento de que los esfuerzos realizados en un puesto de trabajo sean justos, comparados con otros dentro de la misma empresa. Muchos trabajadores disminuyen sus esfuerzos al sentir que trabajan más que otros que trabajan menos y ganan lo mismo. Incluso cuando sienten que se esfuerzan demasiado en relación a las ganancias obtenidas. El resultado de ambos análisis da pie a un sentimiento de frustración cuando el trabajador considera no tener alternativas de trabajo, o de la decisión de buscar nuevas oportunidades laborales en otras empresas.

Alcanzaremos equidad interna si gestionamos las compensaciones motivacionales considerando el peso y responsabilidades de los puestos de trabajo, comparando las funciones de cada uno de ellos a través de un sistema de funciones por objetivos y metas. Esto permite no solo asignar con mayor rectitud las remuneraciones, sino que aumenta la objetividad y la percepción de equidad entre los trabajadores.

Es inevitable que los trabajadores estén comparando lo que obtienen como beneficios y remuneraciones con otras empresas. Si bien esto es inevitable, una forma de evitar la desmotivación es lograr un nivel de equidad externa o

competitividad con empresas de similares características y de la misma industria. Existen trabajadores de la industria manufacturera que se desmotivan al compararse con pares profesionales de industria como hidrocarburos y minera. Esta comparación es falaz dado que son realidades distintas. En eso las empresas han de ser cuidadosas a la hora de comunicar sus mensajes motivacionales, tanto como a la hora de buscar comparaciones válidas.

Otra forma de evitar la desmotivación es considerar que dentro de la empresa existen personas competentes y motivadas por el trabajo, por lo que asumir la Teoría X de McGregor, como válida para todas las empresas es un error. Los estilos de liderazgo (M & Palomo, 2007) y los sistemas de control han de estructurarse de acuerdo a las características culturales de la empresa y de sus trabajadores.

Para finalizar este capítulo, es interesante ver cómo también se puede aumentar el desempeño de los trabajadores bajo algunas prácticas de dudosa moralidad o ética, como la presión psicológica que comúnmente ya se conoce como acoso laboral, la cual ejerce una amenaza de despido en un sistema de frágil estabilidad laboral. Si bien se pueden lograr resultados, estos nos demuestran ser pasajeros, indignos de una sociedad que busca el desarrollo de un país basados en trabajadores éticos, bajo la mirada de la responsabilidad social y las nuevas tendencias en la gestión del capital humano.

### **Capítulo III. Una propuesta vanguardista para motivar a los trabajadores y aumentar el desempeño empresarial.**

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas hoy, tienen un desafío de estar al día con las últimas novedades y estar a la vanguardia, los gerentes y directores se suman a la tarea de guiar a quienes dependen de ellos en la organización y

mantener así su nivel de productividad intacto, haciendo varias propuestas y tomadas como estrategias motivacionales las cuales hoy por hoy resultan en su implementación indispensables.

La principal para mi es el enseñar desde el ejemplo pues es importante que la imagen que queremos que nuestros trabajadores imiten, esté visible y comprobable en nuestro propio comportamiento. Es decir, si queremos que trabajen con ganas y entusiasmo, tenemos que ser los primeros en demostrar ese compromiso y transmitir los valores y beneficios de lograr buenos resultados en equipo.

Hay que promover el cambio, la desmotivación ocurre muchas veces precedida por la incertidumbre. No saber para dónde va la compañía o qué va a pasar con su puesto o con su rol en épocas de cambios, se convierte en una fuente de conflicto para el trabajador. Esto se resuelve informando al personal acerca de la estrategia de la empresa, brindando resultados financieros y contestando todas las preguntas y dudas, y fundamentalmente, transmitiendo tranquilidad y mensajes positivos en relación a los cambios.

Se deberán proponer nuevos enfoques, ya que los anteriores suceden si se realiza un verdadero cambio de paradigma y de visión empresarial. Los estilos de liderazgo están en pleno proceso de renovación, y esto sólo es posible gracias a un aprendizaje basado en desandar los caminos previos y en modificar estructuras que ya no son útiles. El resultado de estos nuevos enfoques no es otro que el cambio en los comportamientos y la obtención de resultados acordes a los nuevos tiempos.

La principal clave en la actualidad es el auto-aprendizaje. El modelo ideal es el de la empresa que logra verse a sí misma y aprender de sus errores para modificarlos. A diferencia de lo que pasaba en los años noventa, cuando los

fenómenos dentro de una corporación se analizaban como independientes entre sí, hoy en día el paradigma vigente nos invita a tener un enfoque más holístico.

Pero además, hoy la motivación pasa por la comodidad, ya sea por la ubicación del lugar de trabajo con respecto al hogar del empleado, por el clima laboral, desde el ambiente laboral hasta el sentido de pertenencia que quiera proyectar, sin dejar de lado el reconocimiento que puede ser un simple voto de confianza por la labor bien hecha, una felicitación en voz alta o incluso cualquier otro tipo de premio.

En este sentido, las acciones motivacionales enfocadas a generar pertenencia, como por ejemplo el día de la familia, nuestro hijos nos visitan, la fiesta de fin de año, o bien campeonatos deportivos o de cocina dentro de la empresa, esta es una estrategia de motivación muy utilizada por RAMO, dando como resultado trabajadores 100% comprometidos y felices pues a ellos se les motiva con el simple hecho de hacerles saber que la nueva generación (hijos) pueden llegar a reemplazarlos en el momento de su retiro y así colaboran en la generación de un mejor clima de trabajo, para que los trabajadores se sientan cómodos y motivados.

En definitiva, las nuevas circunstancias y objetivos requieren de nuevos enfoques y respuestas, de nuevas maneras de hacer las cosas, y de líderes que, observando los escenarios con nuevos ojos, logren enrolar y motivar a los integrantes de la organización en el diseño de una nueva visión.

## Conclusiones

En el presente ensayo hemos presentado las aportaciones teóricas más importantes y recientes relativas a la motivación, así como las herramientas más eficaces de automotivación por parte de los trabajadores y de motivación por parte de los directivos. Estos asuntos son de gran interés en épocas de crisis y están íntimamente asociados al desempeño y la satisfacción de los trabajadores, así como al desarrollo y el crecimiento organizacional.

Frente a propuestas teóricas y prácticas, que asumen que la motivación constituye una función que deben llevar a cabo los colaboradores exclusivamente o, por el contrario, sólo los directivos, yo creo que la mejor solución es aquella que integra las responsabilidades de ambos agentes y lo más valioso de los enfoques teóricos existentes.

De este modo la automotivación por parte del trabajador y la motivación que lleve a cabo el directivo se refuerzan mutuamente, aunando responsabilidades en una especie de contrato moral y constituyendo genuinas competencias. Esto significa que la motivación y la automotivación integran, en definitiva, el saber, el saber hacer y el saber ser/estar con éxito en un contexto concreto, en nuestro caso como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo.

Las empresas necesitan tener a sus trabajadores motivados para poder contar con la mayoría de las virtudes de sus trabajadores, con ello poder maximizar la efectividad que pueda tener cada trabajador en sus distintos puestos que desempeñen en la organización, obteniendo o esperando obtener buenos resultados.

La comodidad del trabajador en su centro de labores es importante pues con ello solo se dedicara a lo realmente importa hacer de la mejor manera sus labores



que requiere el puesto que ocupa en la empresa, también es bueno que se le reconozca el esfuerzo que hace este por lograr los objetivos trazados ya sea por el departamento de la empresa o por la misma empresa para así motivar al empleado.

El trabajador siempre o la mayor de las veces busca en una organización un lugar donde se pueda desarrollar como persona y como profesional, donde pueda mostrar sus habilidades y mejorarlas, por ello es que las empresas deben buscar más a personas que estén motivados a trabajar pues a largo plazo el apostar por aquellos jóvenes poco de conocimientos pero con grandes ganas de aprender se verá sus frutos.

En la actualidad las empresas se disputan a los trabajadores, los trabajadores ahora buscan la empresa donde les brinden más comodidades, es más ya no son las empresas quienes escogen a sus trabajadores sino los trabajadores quienes escogen a las empresas, es una tendencia que seguirá aumentando en el mundo, como ya se está manifestando en algunas grandes organizaciones.

## Referencias

- Angeles, C. (s.f.). *Scribd*. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de Chiavenato - Introduccion a La Teoria General de La Administración:  
<http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>
- Coulter, R. (s.f.). *Administración*.
- ECURED. (s.f.). *Conocimiento con todos y para todos ECURED*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, de Psicología Organizacional:  
[http://www.ecured.cu/index.php/Psicolog%C3%ADa\\_Organizacional](http://www.ecured.cu/index.php/Psicolog%C3%ADa_Organizacional)
- kinicki, K. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- M, V., & Palomo. (2007). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Alfaomega.
- Moya Otero, J. (s.f.). *Competencias Básicas*. Recuperado el Febrero de 2014, de Las Competencias Básicas como Cultura Imprescindible para la Ciudadanía y cómo Factor de Mejora:  
[http://www.competenciasbasicashuelva.net/atlantida/EJEMPLIFICACIONES%20CURRICULO%20FORMAL/Valorar%20el%20clima%20inicial%20y%20la%20zona%20de%20mejora/Las\\_competencias\\_basicas\\_cultura\\_y\\_factor\\_de\\_mejora.doc](http://www.competenciasbasicashuelva.net/atlantida/EJEMPLIFICACIONES%20CURRICULO%20FORMAL/Valorar%20el%20clima%20inicial%20y%20la%20zona%20de%20mejora/Las_competencias_basicas_cultura_y_factor_de_mejora.doc)
- Neira A, C. (2003). *Sistemas de Incentivos a la Producción*. Fundación Confemetal.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*.

Sabbagh, T. (2008). *Los Recursos Humanos.com*. Recuperado el Febrero de 2014, de La Motivación Humana:  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7501-la-motivacion-humana.html>

Salazar, E. G. (2008). *Importancia de la motivación en las empresas*.

Soto, B. (12 de Mayo de 2012). *Revista Digital Gestión.Org*. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de Las teorías X, Y y Z en Administración de Empresas:  
<http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/30044/las-teorias-x-y-y-z-en-administracion-de-empresas/>

Torrealba, B., Vera, E., & Cortés, D. (26 de Octubre de 2007).  
*expectativadevalencia.blogspot*. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de Expectativa de Vroom: <http://expectativadevalencia.blogspot.com/>

Velasco Lince, E. M., Bautista Santos, H., Sánchez Galván, F., & Cruz Rivero, L. (2011). *Eumed.net Enciclopedia Virtual*. Recuperado el Febrero de 2014, de La Motivación como Factor de Influencia en el Desempeño Laboral del Área Docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>