

Motivación laboral y la afiliación del empleado a la organización

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas



Presentado por:

Pedro Alexander Buitrago Rodríguez

Dirigido por:

Pedro Emilio Sanabria Rangel (M.Sc.) (Ph.D.)

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Bogotá D. C.

Mayo de 2017

Motivación laboral y la afiliación del empleado a la organización

Pedro Alexander Buitrago Rodríguez

1. Introducción

El trabajo es uno de los lugares donde los seres humanos pasan la mayor parte del día y de sus vidas, con intensidades de hasta más de ocho horas, cinco o seis días a la semana. Precisamente es por ello que este se constituye en uno de los ambientes en los que más se desenvuelve, tanto emocional como intelectualmente.

El objetivo de este trabajo es identificar algunas de las maneras adecuadas que permiten lograr afiliación del trabajador a la organización con el fin de que este pueda ser cada vez más valioso para ella y permita su desarrollo. Se verá, además, la forma en que el talento humano, que se siente a gusto con su trabajo, puede ser un elemento que promueve el beneficio de la organización (relación del crecimiento personal del empleado con el de la organización).

Para enmarcar la reflexión se toman como base los conceptos de calidad de vida en el trabajo y de motivación laboral. A continuación se muestran las nociones principales al respecto.

Según Turcotte (1986) la Calidad de vida laboral es una "Dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del sujeto con el fin de lograr mayor congruencia con su espacio de vida total".

Por otra parte, Armstrong (1991) explica que "La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño" (p. 266).

Por tanto, la calidad de vida en el trabajo, vinculada con la motivación laboral ha generado que en la actualidad el objetivo principal de la organización, en relación con sus clientes

internos (empleados), sea lograr una afiliación emocional que les incentive a dar lo mejor de sí para el desarrollo y progreso de la misma.

Por tanto, estos son los dos conceptos a tener en cuenta como sustento del presente documento académico y que son las que permiten finalmente generar una conclusión sobre la que podría ser la mejor manera de lograr la afiliación de un nuevo trabajador a la organización y viceversa.

2. La calidad de vida en el trabajo y su relación con la motivación

Retomando a Granados (2011), el tema de la calidad de vida laboral es la respuesta a un problema presente en los años setenta en relación con la situación de los ambientes laborales y la necesidad de trabajar en su mejoramiento para lograr optimizar la productividad en el trabajo. Como réplica a esta situación es que surgió el movimiento llamado Movimiento del Desarrollo Organizacional.

Chaparro (2011) aportaría al desarrollo del tema proponiendo las características fundamentales de la calidad de vida en el trabajo tomando como base su equivalente social de calidad de vida en la cual se consideraban aspectos como la felicidad y el bienestar en general.

Por supuesto, a medida que han pasado los años el concepto ha ido evolucionando. Ahora la calidad de vida está dirigida a permitir que el trabajador se desarrolle dentro de la organización permitiéndole aumentar sus niveles de satisfacción en el trabajo por medio de un proceso planificado, cooperativo y evolucionado y aumentando su nivel de motivación laboral.

Granados (2011) considera que la calidad de vida en el trabajo implica cuatro factores. Este planteamiento se muestra a continuación:

La calidad de vida laboral puede estudiarse y determinarse por medio de cuatro factores objetivos y subjetivos y en su relación temporal antecedentes y consecuentes que son: Factores antecedentes objetivos, factores antecedentes subjetivos, factores consecuentes objetivos y factores consecuentes subjetivos (Granados, 2011, p. 213-225).

Estos cuatro factores se describen a continuación:

1. Factores antecedentes objetivos: Es el conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.
2. Factores antecedentes subjetivos: Son todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre su situación laboral, y que le afectan a sí mismo a su bienestar laboral.
3. Factores consecuentes objetivos: Es el grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que este debe realizar.
4. Factores consecuentes subjetivos: Son los distintos componentes y la estructura interna que hace parte del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo (Granados, 2011).

Se considera entonces que estos elementos son los que deben considerarse como base para analizar los distintos factores que afectan la motivación de un empleado en el momento en que comienza en un nuevo trabajo o que ya se encuentra en él.

Como se puede observar, estos factores están ligados a los planteamientos de las teorías de motivación organizacional, como puede ser la Pirámide de Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de los dos factores de Herzberg (1959). Al compararlos se puede ver cómo, al considerar estos factores, aparecen diversos aspectos que pueden permitir afianzar emocionalmente al trabajador: los factores subjetivos están basados en el punto de vista del mismo, desde su perspectiva personal, y los factores objetivos son aquellos factores impulsados por la organización.

Este marco de análisis es el que permite afirmar que para lograr la afiliación de los colaboradores con la organización no es suficiente con mostrarles la visión y la misión de la misma. De hecho, tampoco es suficiente la compensación monetaria que se ofrece a cambio de los servicios prestados.

Para lograrlo se hace necesario ubicar las necesidades del trabajador frente a la organización pues ellas son las que le van a generar motivación para actuar en el trabajo. Para ello es que se puede usar la Pirámide de Necesidades de Maslow y los Factores de Herzberg con el fin de lograr identificar con claridad las motivaciones del trabajador y encontrar las recompensas necesarias para lograr la afiliación esperada.

3. La motivación laboral

Un importante concepto que se asocia con la motivación es el planteado por (Goleman, 1998) que muestra que "las emociones son lo que nos impulsa a cumplir nuestros objetivos"(p.70).

En Espinoza y Gallardo (2006) se afirma que la motivación puede verse desde varios puntos de vista: Psicoanalíticamente se define como pulsaciones inconscientes que determinan la vida de un individuo; fisiológicamente se considera como una reacción que busca disminuir la tensión fisiológica frente a una estado de insatisfacción; para los humanistas la motivación se da por la fuerza del individuo para alcanzar sus metas; y para los psicólogos el concepto está dado por el sistema de incentivos que llevan a un tercero a lograr una meta.

Son muchas las ideas que se generan con respecto al concepto de motivación, sin embargo, todos ellos apuntan en un mismo sentido: a plantearla como la fuerza mediante la cual logramos movilizarnos para superar un estado de insatisfacción y cambiarla por un estado opuesto.

Aplicado al ámbito laboral, la motivación puede definirse como la satisfacción que siente un trabajador en su trabajo y que lo lleva a esforzarse en pro de la organización; esto se puede dar por medio de los métodos de incentivos, los cuales ayudan y tienen como intención crear

un lazo emocional entre el empleado y la organización. Este vínculo está dado por la relación recíproca entre las partes y que implica que la organización entrega compensaciones al trabajador (incentivos deseados por el trabajador para alcanzar sus metas personales, sociales e intelectuales), según las tareas asignadas, mientras el trabajador entrega su capacidad personal para realizar dichas tareas de una manera eficaz.

4. Motivaciones que se dan en el trabajo

Cuando se inicia la labor en un trabajo, ya sea este la primera experiencia laboral o un nuevo trabajo, se plantea una de los mayores y más importantes transiciones de una persona en su vida pues, como se mencionó anteriormente, se pasa la mayor parte del tiempo en el lugar de trabajo y es a través de este que finalmente logra muchas de sus metas.

Según Moreno y Ruiz (2005) "se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social" (p.46). Gracias a esta afirmación es posible notar cuáles constituyen las principales motivaciones de una persona al desarrollar un trabajo pues este se convierte en un medio para lograr su autorrealización personal y alcanzar sus metas en múltiples planos.

Se han determinado varios modelos bajo los que se pueden identificar los principales factores de motivación para un empleado.

Entre ellos se puede encontrar la Pirámide de Necesidades de Maslow (citado por Hevia, Vilar y Salvá, (2006), que explica la manera en que el ser humano busca satisfacer sus necesidades de manera ascendente, es decir, pasando de niveles inferiores de necesidad hacia niveles superiores de ella; en primera instancia se deben compensar las necesidades básicas (como son la alimentación y la seguridad - refiriéndose también a la vivienda) y se va avanzando, consecutivamente, hasta compensar las necesidades de autorrealización, cuestión que se explicará más adelante.

De otro lado, tenemos también, la teoría de Frederick Herzberg (1959) de los dos Factores, en la cual se muestran dos dimensiones que afectan a los trabajadores: Los factores higiénicos, que son aspectos que están fuera de control del trabajador (como las políticas de la organización, salarios, la supervisión por parte de sus superiores y las condiciones físicas y ambientales del entorno del trabajo, entre otros); y los factores de insatisfacción, que sí están bajo el control del trabajador y son más ligados a su estado emocional (como las relaciones con sus compañeros y otras actividades que están directamente afines con su trabajo y las actividades que desempeña). Según Andrade (2012), Herzberg buscaba demostrar con esta teoría que para lograr la satisfacción del trabajador de manera que este rinda en su trabajo es necesario entender que este no funciona solo bajo las modalidades de recompensa, sino que también se ve afectado por su entorno social y personal. Todos estos factores influyen en su forma de trabajar y en su desempeño debido a que su ausencia puede desmoralizar al trabajador; tal es el caso de los factores de insatisfacción que, en su mayoría, generan un golpe a la autoestima o las emociones del mismo causando en el trabajador desagrado por la empresa o las tareas realizadas y reduce su nivel de afiliación con la organización.

Apoyando esta teoría se adhieren otros planteamientos como son los de Aldefer (1969) y McClelland (1961) en donde se resalta la importancia de motivar a los trabajadores no solo económicamente, sino a través de otros medios referidos a la satisfacción de sus necesidades (como son la necesidad de superación, de afiliación social y de logro de sus metas personales), de forma que pueda lograrse mayor afiliación emocional con la organización.

Desde esta perspectiva, lograr esa afiliación emocional con la organización se convierte en la forma más eficaz de obtener el mejor desempeño de un trabajador para la organización. Para esto, el principal propósito de la organización debe ser que el trabajador se sienta satisfecho con las labores realizadas y sienta afiliación por su trabajo y la organización a la que pertenece; para ello se pueden identificar dos elementos: Primero, está la parte emocional (en donde se tratan ámbitos sociales y personales) y segundo, están las aspiraciones o deseos que impulsan al trabajador a ser más proactivo y estar más motivado. Estos aspectos se analizan en adelante.

4.1. Motivaciones emocionales y sociales

Cuando una persona inicia en un nuevo trabajo se generan en ella expectativas al respecto, surgen preguntas de cómo serán sus nuevos compañeros: si lo aceptarán, si logrará integrarse con ellos o si, por el contrario, no podrá ajustarse a la compañía. Surgen preguntas similares en relación al nuevo líder y sus subalternos. Estas dudas despiertan un sin fin de emociones negativas o positivas, según como se desarrolle la persona y de acuerdo con lo que la misma organización le permita.

Para lograr que la persona consiga adaptarse a la organización y se constituya en talento humano valioso para la misma, se hace necesario lograr, desde el inicio, que la persona sienta que el estar vinculado a la organización es una buena forma de alcanzar sus metas y lograr esa satisfacción que todos desean tener.

Para entender esto, inicialmente, se van a revisar los principios que impulsan a los trabajadores a aceptar un nuevo cargo dentro de la misma organización u otra distinta. Para esto se tendrá como referencia la pirámide de necesidades de Maslow (1943).

El primer y segundo nivel de esta pirámide está relacionado con las necesidades básicas humanas (las cuales son alimentarse y tener un refugio donde vivir). En este nivel de reflexión, para que una persona logre satisfacción le basta con conseguir un trabajo en el cual gane lo suficiente para poder alimentarse, vestirse y pagar un arriendo y los servicios básicos que un hogar demanda (agua potable, luz, entre otros). Una vez se satisfacen estos niveles se asciende al siguiente nivel: las necesidades sociales (como la amistad, el afecto y demás). La siguiente escala en la pirámide con los requerimientos relacionados con las emociones y sentimientos que se desarrollan en un entorno social (tales como la amistad, el afecto, la confianza, el respeto y el éxito). Así se van configurando y satisfaciendo las necesidades personales. En esa lógica, el trabajo es entonces uno de los principales caminos que se tienen para ir satisfaciendo esos diferentes niveles de necesidades. En la medida que el trabajo logre

ese propósito el trabajador se sentirá más satisfecho con su labor y con la organización en la cual labora.

El análisis ahora se va a centrar en los dos últimos niveles de esta escala (emociones y sentimientos en el ámbito social). Se debe tener en cuenta que para conseguir que un trabajador se adapte y afilie a una organización, de la mejor manera, se hace necesario lograr que estas necesidades se satisfagan también en él.

Con este punto en mente se puede entender que si realmente se quiere lograr que el talento humano represente un activo valioso para la organización se debe lograr primero que este se afilie emocionalmente con la organización y eso solo se logra cuando la organización brinda al trabajador las condiciones para satisfacer sus propias necesidades.

Para ver mejor el ámbito emocional se va a desglosar en dos ramas, la primera de orden personal y la segunda de orden social.

En la primera, se encuentran las emociones de la persona frente a su trabajo. Para este efecto vale la pena analizar las razones que impulsan a una persona a conseguir un trabajo. Según un estudio realizado por García (2003, p. 103-113), sobre la motivación en los jóvenes para su primer empleo, basado en un estudio que tuvo como base la escala de motivación MPS, en el que se encuestaron a 500 sujetos entre los 16 a los 25 años, la principal motivación para iniciar un nuevo trabajo es la aceptación social pues estos buscan satisfacer aquellas necesidades referidas a lazos afectuosos, la obtención de autorrealización y el logro de prestigio. Esto muestra como resultado que la satisfacción laboral está ligada a las relaciones y la autoestima generadas, incluso más allá de las tareas realizadas.

Con esta reflexión se puede ver que, aunque la pirámide de Maslow haya sido cuestionada por considerar que no se puede avanzar al nivel siguiente sin alcanzar la satisfacción en el anterior, cuando en realidad pueden darse en un orden distinto. En este sentido, un empleado sí puede estar buscando la satisfacción en varios niveles al mismo tiempo, aunque no podría

alcanzar la satisfacción de un nivel superior sin antes haber superado los niveles predecesores.

4.2. Motivaciones profesionales y aspiraciones laborales

Como se vio anteriormente, al iniciar un nuevo trabajo se generan expectativas en la persona que asume este reto debido a que este constituye un medio para avanzar en la pirámide de necesidades hacia su realización. En la lógica que se planteó en el numeral anterior, en esta parte se va a trabajar el siguiente nivel de la pirámide de Maslow y el último nivel de la pirámide (aspiraciones).

Antes se había manifestado que uno de los motivos para que una persona inicie en un trabajo es lograr superarse a sí mismo, lograr nuevas metas y trazar nuevos rumbos que sólo pueden ser obtenidos por medio de la realización de dicho trabajo; como dice un adagio popular "el trabajo dignifica al hombre". Este dicho, aplicado a la vida laboral, muestra que el trabajo es la mejor manera de conseguir y alcanzar las metas personales e, incluso, alcanzar una mejor posición social mientras se establecen mejores relaciones personales. Como se observa, esto conlleva la obtención de una sensación de auto realización que incide en la satisfacción laboral que tanto se busca.

Por tanto, la autorrealización es obtenida por medio del cumplimiento de metas personales mientras que la aceptación social es el punto de partida para la adaptación y el compromiso con la organización.

Tomando esta premisa debemos hacer un análisis de los principales aspectos a tener en cuenta para lograr la afiliación en un trabajador y que genere beneficios tanto para él como para la organización en la que labora.

Según Losa (2002) el desarrollo del trabajador es un recurso que debe desarrollarse no solo por la ventaja competitiva que un empleado bien capacitado ofrece a la organización sino porque un trabajador satisfecho en su labor hace un mayor esfuerzo por cumplir las tareas

asignadas y se entrega incluso más de lo solicitado. Esto se logra porque la persona identifica que al ayudar a la organización se está ayudando también a sí mismo.

Tres aspectos de la motivación profesional son los que permiten afianzar de una mejor manera al empleado: la resistencia, la perspicacia y la identidad profesional.

Se hace referencia a la resistencia profesional cuando se habla del modo en el que las personas pueden hacer frente a los problemas que surgen en su trabajo, de esta forma, un trabajador puede adaptarse fácilmente al cambio debido a que tiene una aptitud para la resolución. Por otra parte, el trabajador con perspicacia profesional tiene objetivos profesionales definidos y busca actividades en las cuales puedan lograrlos de manera que no permite que sus habilidades se conviertan en obsoletas. Por último, los trabajadores con identidad profesional son dedicados y siempre se esfuerzan al máximo por la organización y por cumplir las metas asignadas llevándolo, incluso, a laborar largas jornadas o a trabajar horas extras.

Estos atributos permiten forjar un buen perfil para los colaboradores en las empresas de manera que puedan ser ubicarlos en áreas que estén acordes con sus características y capacidades, con lo cual se evita que el trabajador se sienta frustrado. Así se logra en él una mayor afiliación con su cargo y permite que se desempeñe de una mejor manera.

De igual forma, debemos ver la satisfacción entorno a la tarea asignada en dos perspectivas: una se basa en la satisfacción de expectativas-respuesta, en la cual se contrastan las posibilidades que tiene el trabajador frente a su cargo contra las recompensas que la organización le ofrece; y la otra se sustenta en los roles prefijados y los grupos de trabajo. En estos dos tipos de análisis el enfoque principal es lograr la satisfacción del trabajador, ayudándole a cumplir sus metas.

5. Análisis de la información

Como se ha visto, las distintas teorías de la motivación y los factores que influyen en la estimulación de los trabajadores son aspectos importantes para entender la mejor manera de

lograr la afiliación de los trabajadores con la organización y el beneficio mutuo. Ahora estos aspectos van a ser analizados desde la perspectiva psicológica para lograr entender la importancia de lograr que los empleados se mantengan implicados y comprometidos.

Mahillo (1996) define la motivación " como el primer paso que nos lleva a la acción" (p.30). Esto quiere decir que es la motivación la que les permite a las personas dar el primer paso para actuar frente a las distintas situaciones presentadas, es decir, es ese aspecto personal que impulsa al ser humano a actuar y a seguir avanzando para cumplir las metas.

Además, Pinillos (1997) afirma que la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que muestra una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando un impulso necesario para poner en obra ese medio o esa acción, o deje de hacerlo.

En esta nueva definición, un poco más completa, se expone un aspecto importante frente a las acciones de las personas: la motivación no solo sirve para empezar a hacer las cosas sino que también puede servir para dejar de hacerlas.

Desde el punto de vista laboral, un trabajador motivado va a realizar las tareas asignadas buscando siempre la perfección en sus acciones, mientras que un trabajador no motivado seguramente realice dichas tareas, pero solo buscando cumplir con el objetivo básico sin ofrecer ningún valor agregado en la realización de su trabajo.

Haciendo una revisión a los tipos de motivación que existen se encuentran en el trabajador cuatro tipos de ella: motivación intrínseca, motivación extrínseca (Pastrana, (2013), motivación positiva y motivación negativa (Pacheco, 2009). Estas motivaciones son usadas como aspectos importantes para la determinación de los sistemas de recompensas conocidos actualmente.

5.1. Análisis frente a las motivaciones emocionales y sociales

En cuanto se refiere a los cambios emocionales, se tendrá en cuenta la motivación intrínseca, la cual hace referencia a los deseos personales del individuo y cómo estos pueden impulsarlo a llevar a cabo sus metas. En cuanto a la motivación intrínseca, Zárate (2009) la distingue de la motivación intrínseca laboral mostrando dos aspectos importantes a tener en cuenta: el primero es de contenido, en el que se encuentra la parte emocional del individuo (autodeterminación, competencia, etc.). El llamado "flujo", refiere a cosas que involucran el deseo del trabajador por llevar a cabo las tareas asignadas y dar más (esto es lo que le va a permitir alcanzar sus metas ya sean económicas, sociales o personales). El otro aspecto es el enfoque de proceso, el cual se da cuando el trabajador se siente satisfecho con la tarea realizada (esto es lo que le va a permitir su desarrollo cognitivo y profesional). Con estos dos aspectos es que se logra desarrollar afecto del trabajador hacia su trabajo.

Ahora bien, como se ha mencionado, el principal medio para lograr el compromiso de un trabajador para con la organización es que este se sienta cómodo, a gusto y feliz en la labor y en el grupo de trabajo. En otras palabras, se debe buscar ofrecerle al empleado una buena calidad de vida laboral; pero ¿Cómo ofrecer este beneficio al trabajador?

En suma, analizando las teorías mencionadas anteriormente se sabe que el propósito de las organizaciones debe ser lograr que el empleado se sienta satisfecho con las compensaciones recibidas por su labor de forma que se reconozca que, si bien es cierto que un salario acorde es una buena forma de compensación, esta no es la única; incluso, muchas veces esta compensación no es suficiente siendo este el verdadero problema.

Luego, la motivación positiva, a nivel organizacional, consistente en premiar un acto bien ejecutado; en el ambiente laboral a esto se le conocen como incentivos. Dichos incentivos pueden ser clasificados a su vez en monetarios y no monetarios: Los monetarios pueden ser recompensas como bonos o primas extralegales; mientras que en los no monetarios encontramos viajes, días de descanso y reconocimiento público, entre otros. El objetivo de los estímulos es que el trabajador sienta el aprecio de la organización para la cual trabaja por

las labores realizadas y que el colaborador desarrolle también un lazo afectivo con la organización.

Por medio de estos métodos la organización puede generar una mejor calidad de vida para sus empleados mientras, al mismo tiempo, el trabajador desarrolla un vínculo emocional con la organización que va a redundar en su beneficio. Para impulsar las motivaciones personales y sociales del trabajador dentro de su grupo, es necesario identificar en qué parte de su vida se encuentra; dicho de otra manera, el reto de una organización será identificar en qué nivel o niveles de la pirámide (Maslow) se encuentra el empleado y tomar las acciones necesarias para que este pueda suplir allí sus necesidades y avanzar. De esta manera, si el individuo se encuentra en el primer y segundo nivel, debe buscarse satisfacer sus necesidades de alimentación y seguridad con lo cual los incentivos monetarios pueden ser la mejor alternativa. En la medida en que el trabajador vaya ascendiendo dentro de la pirámide estos beneficios deberán ir siendo complementados con los no monetarios hasta que el trabajador se encuentre en el último escalón.

5.2. Análisis frente a las motivaciones profesionales y aspiraciones laborales

Cuando se habla de motivaciones profesionales y aspiraciones laborales, se hace referencia a aquellos incentivos que puede ofrecerle la organización al empleado para lograr sus metas laborales (como el ascenso o promoción dentro de la empresa). Muchas organizaciones son conocidas por las oportunidades laborales que les ofrecen a sus empleados; un ejemplo de ello son las entidades financieras que permiten a sus empleados comenzar desde el cargo operativo más bajo e ir avanzando hasta llegar al cargo deseado, esto es conocido como el plan de carrera.

Dentro de este plan carrera estas organizaciones brindan un beneficio al trabajador (que genera una mayor motivación y compromiso con la organización), el cual consiste en ayudarlo en el pago de sus estudios profesionales. Como se observa, esta es una forma de incentivo no monetario que es especialmente efectivo con las personas que están buscando la autorrealización.

Vale la pena aclarar que algunas de las motivaciones profesionales corresponden con los factores de higiene, es decir, aquellos que están totalmente fuera de control del trabajador; sin embargo, estas sí pueden ser coordinadas por el equipo respectivo dentro de la organización. Por este motivo las políticas y estrategias que se usen en las organizaciones deben estar dirigidas a la atracción y retención del talento humano por medio del desarrollo de mecanismos que faciliten el desarrollo profesional de quienes se vinculan laboralmente con ellas. Estos aspectos, siendo regulados por la organización, afectan directamente la calidad de vida laboral del individuo.

Entonces, si se logra ofrecer una buena calidad de vida laboral se habrá cumplido el objetivo de ayudarlo a satisfacer sus necesidades y, con ello, lograr que el colaborador se encuentre motivado y se convierta en un aliado valioso para la organización, que difícilmente mostrará bajo rendimiento o decidirá irse de la empresa.

Finalmente, frente a un mercado laboral como el actual, en donde todo implica una confrontación competitiva entre las organizaciones, la atracción y retención de los empleados también se constituye en un motivo de competencia pues todas estas luchas por conservar a sus empleados valiosos puesto que una alta rotación en los cargos las afecta financieramente. Con esto se puede decir, con cierta certeza, que en el momento de contratar un empleado el reto principal para las organizaciones es ligarlo emocionalmente a la organización para conseguir el desarrollo de este como persona y profesional mientras se logra también un buen desempeño de este en su labor y se logra aumentar la utilidad.

6. Comentarios finales

Según las teorías de la motivación organizacional, actualmente incentivar a un empleado con alicientes monetarios no es suficiente, sino que también es necesario identificar sus otras necesidades personales y mostrarle que puede alcanzarlas por medio de la organización para establecer una relación de cooperación y retribución empleado-organización.

Los métodos más efectivos para poder establecer esta relación incluyen cualquier medio que la organización facilite para el desarrollo integral del empleado. Un método conocido es el plan carrera que permite al empleado desarrollarse a nivel profesional, otro tipo de método que podría desarrollarse consistiría en que de acuerdo con el tiempo y los aportes realizados a la organización el empleado pueda elegir qué recompensa le favorece más según la etapa de la vida en que se encuentre.

De esta forma, el método más efectivo para ligar al empleado emocionalmente a la organización es el impulso, por medio de la oferta de diversos medios, de aquellos aspectos que le permitan alcanzar sus metas personales, sociales y, por supuesto, profesionales.

Como se mencionó anteriormente, se puede ver que ligar el empleado emocionalmente a la organización es uno de los principales problemas que existen en las organizaciones hoy en día. Una de las formas más efectivas para solucionar este inconveniente se encuentra en el sistema de recompensas, pues un adecuado sistema de recompensas, que logre incentivar al empleado económica, social y profesionalmente, apoya al empleado en el logro de una mejor calidad de vida laboral. Cuando se logra compensar adecuadamente al trabajador, por diversos medios, su desempeño laboral mejora considerablemente y con ello se compromete con la organización y sus objetivos. Con ello se beneficia también la organización en función de su desarrollo y sostenibilidad.

Referencias Bibliográficas

- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos integrado el personal y la empresa*. Colombia: Editorial Legis.
- Chaparro, M. (11 de Noviembre de 2011). *Calidad de vida laboral*. Obtenido de <http://michael-chaparro.blogspot.com.co/>. Recuperado el 25 de abril de 2017.
- De Andrade, S., Torres, B., Ocampo, G., & Alcalá, E. (31 de Enero de 2012). *Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg*. Universidad Simón Bolívar, Caracas (Venezuela). Disponible en <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>. Recuperado el 15 de abril de 2017.
- Espinoza, V. B., & Gallardo, C. G. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Psicología, Universidad de Chile, Santiago, (Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Recuperado el 20 de abril de 2017.
- Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90.
- García Sedeño, M.A., Barbero García, M.I., Ávila Carretero, I., & García Tejera, M. C. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15(1), 109-113.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós S.A.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPS*, 14(2), 271-276.
- Gutiérrez Moreno, M.C., & Piedrahita Ruíz, C.A. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. Especialización en Psicología Organizacional, Universidad de Antioquia, Medellín (Colombia). Disponible en <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>. Recuperado el 3 de marzo de 2017.
- Hevia, E., Vilar, M., Salvá, M., & A, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 5(15).

- Mahillo, J. (1996). *Sabes enseñar? Manual para padres y profesores*. Madrid: Espasa Práctico.
- Pacheco, L. (27 de 12 de 2009). Sociología de la empresa '09: Disponible en <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/>. Consultado el 12 de diciembre de 2016.
- Pastrana, C. (19 de 08 de 2013). *Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-motivacion-laboral/>. Consultado el 25 de febrero de 2017.
- Pinillos, J. L. (1997). *Principios de psicología*. Madrid (España): Alianza.
- Quintero Angarita, J. R. (s.f.). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Disponible en <file:///C:/Users/Pedro/Downloads/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf>. Recuperado el 2 de mayo de 2017.
- Ramírez, M. (2013). *Prevención Integral*. Disponible de <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2013/clima-organizacional-calidad-vida-laboral-en-trabajadores-salud-publica>. Consultado el 12 enero de 2017.
- Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retroespectiva sobre sus formas de analisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (80), 133-170.
- Santos, A. R. (29 de marzo de 2012). *La motivación*. Disponible en <http://motivaciongrupob.blogspot.com.co/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>. Consultado el 25 de enero de 2017.
- Soriano, M. M. (2001). La Motivación, Pilar de todo esfuerzo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 9, 163-184.
- Solf Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, (9), 111-126.