



LA MOTIVACIÓN: SEMILLERO DE COMPROMISO EN UNA ORGANIZACIÓN

ENSAYO DE GRADO

PRESENTADO POR

FRANCY XIMENA HERNÁNDEZ CABALLERO

Como requisito para optar el título de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

TUTOR

CÉSAR AUGUSTO PINZÓN TORRES

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2019

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción	4
2.	Formulación del problema	7
3.	Objetivos	8
3.1.	General	8
3.2.	Específicos	8
4.	Marco Teórico.....	8
4.1.	Generalidades del concepto de compromiso.....	8
4.2.	Enfoque tridimensional del compromiso organizacional.....	9
4.3.	Componentes del compromiso organizacional	10
4.3.1.	De continuidad	10
4.3.2.	Afectivo.....	11
4.3.3.	Normativo	12
4.4.	Generalidades del concepto de motivación.....	13
4.5.	Tipos de motivación.....	16
4.5.1.	Motivación extrínseca	16
4.5.2.	Motivación intrínseca.....	17
4.6.	Enfoques de la motivación.....	18
4.6.1.	Modelo mecanicista	18
4.6.2.	Modelo conductista.....	18
4.7.	Programas para la motivación.....	18
4.7.1.	Administración por objetivos (APO)	19
4.7.2.	Programas de reconocimiento a los empleados	19
4.7.3.	Programa de participación de los empleados	19
4.7.4.	Programa de pago variable o de compensación flexible	20
4.8.	Dirección de equipos de trabajo.....	20
5.	Conclusiones	21
6.	Recomendaciones	23
7.	Referencias.....	24

Resumen

En la actualidad, las organizaciones están comprendiendo la importancia que representa identificar e integrar aquellos aspectos que impulsan a un colaborador a realizar determinadas acciones, en especial las que están relacionadas directamente con los objetivos y logros del entorno empresarial (marketing interno). Esto con el fin que las organizaciones tomen como estrategia potenciar la relación existente de la motivación con el compromiso laboral de sus trabajadores para alcanzar el éxito en el mercado. Así, a partir de una metodología de revisión documental, el siguiente texto tiene como propósito analizar aquellas implicaciones de la motivación laboral en el compromiso de los colaboradores, abordando de esta manera dimensiones del compromiso, tipos de motivación, enfoques y programas que se debe tener en consideración a la hora de formular instrumentos enmarcados en propiciar la motivación en equipos de trabajo, estimando finalmente que una compañía debe destinar esfuerzos en programas de motivación enmarcados no en un modelo mecanicista (recompensa financiera) sino desde perspectivas emocionales o intelectuales, reconociendo a aquellos empleados que se contemplan por su compromiso desde la dimensión afectiva o normativa, quienes orientan interés y objetivo personales y profesionales con la misionalidad de la compañía.

***Palabras claves:** motivación, compromiso e impacto.*

Abstract

At present, organizations are understanding the importance of identifying and integrating those aspects that drive a collaborator to perform certain actions, especially those that are directly

related to the objectives and achievements of the business environment (internal marketing). This so that organizations take strategy to enhance the existing relationship of motivation with the labor commitment of their workers to achieve success in the market. Thus, based on a documentary review methodology, the following text has the purpose of analyzing the implications of work motivation in the commitment of employees, thus addressing dimensions of commitment, types of motivation, approaches and programs that must be taken. in consideration when formulating instruments framed in promoting motivation in work teams, finally estimating that a company should allocate efforts in motivation programs framed not in a mechanistic model (financial reward) but from emotional or intellectual perspectives, recognizing those employees that are contemplated by their commitment from the affective or normative dimension, who guide personal and professional interests and goals with the company's missionality.

Keywords: *motivation, commitment and impact.*

1. Introducción

La constante reestructuración del entorno empresarial ha volcado su interés al clima organizacional como un factor responsable de la calidad de resultados en una organización (independiente del tamaño, índole o razón social que esta posea), argumento que ha estado respaldado a partir de múltiples tendencias académicas y de coaching, como de investigaciones internacionales y nacionales. Es así que el campo del clima organizacional está basado, como lo sugiere Edel et al. (2007) en “la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, en el modo en que su organización vive y se desarrolla”. (Citado en Ramos, 2012, p. 9)

Así, en las últimas décadas, las organizaciones han presentado cambios significativos en lo referente a la percepción tradicional del papel de los colaboradores como simples instrumentos de trabajo y en contraste se están catalogando como un eje fundamental en el direccionamiento estratégico del horizonte empresarial.

En ese orden de ideas, surge la interrogante frente a ¿cuáles son esos aspectos que influyen en los colaboradores para que sus resultados no solo sean los esperados, sino que sean cada vez mejores para la organización? Es en este punto donde surge la “motivación” como eje principal, tal como se logra evidenciar en la propuesta de García y Forero (2014), en la que, en el orden organizacional, la motivación es uno de los aspectos que influyen en el desempeño laboral, ya que los comportamientos del colaborador van acorde con el estímulo intelectual que se ejerza sobre él, situación que se ve reflejada en el cumplimiento de metas y objetivos; de esta manera los trabajadores que se encuentren más motivados tendrán mayor disposición a los posibles cambios que realice la organización; y, a su vez tendrán una actitud positiva frente a los obstáculos que dichos cambios les puedan representar.

Es por eso, que la Motivación Laboral para Velasco, Bautista, Sánchez y Cruz (s.f.) es considerada como “un conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas” (p. 2). Teniendo de esta manera una gran acogida en todos los ámbitos de la sociedad, desde su surgimiento

En el año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. (Velasco et al., s.f., p. 2)

En ese sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920,

Ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. (Velasco et al., s.f., p. 2)

Considerando lo anterior, se presenta el compromiso como resultado de la motivación que presenta un colaborador con la empresa en la cual se encuentra laborando, pues acogiendo lo manifestado por Revuelto-Taboada (2018) es la motivación un “elemento fundamental de satisfacción o insatisfacción, condición que se manifiesta en las actitudes, comportamientos, sentimientos, calidad de resultados, niveles de ausentismo y rotación de cargos en los trabajadores”. (p. 19)

De acuerdo con Fernández (2017) estos factores han sido estudiados desde los años 60 en un principio por la sociología, pero los economistas y empresarios, al identificar el compromiso como un aspecto de influencia en la alta o baja tasa de rotación de los trabajadores, empezaron a comprender la importancia de este concepto en el clima organizacional, que posteriormente fueron relacionándolo con otros elementos como el desempeño, la satisfacción laboral y la fidelización.

Cabe señalar que dichos factores deben ser estimados según las diferentes variables sociales que se pueden presentar en una organización, es decir, se debe tener en cuenta la situación sociocultural de la empresa, la capacitación que tienen las directivas sobre clima organizacional, edad de los colaboradores, estado de horarios y funciones, etc.

En relación con este último aspecto, Anttila (2014) referencia a Meyer *et al.* (2002) los cuales sugieren cuatro categorías que se deben considerar, a la hora de identificar factores que inciden directamente en el compromiso organizacional: (a) variables demográficas, como la edad, el género, la educación y la duración del servicio en una organización; (b) experiencias desde el clima laboral, son las que están relacionadas con el apoyo organizativo, el conflicto de roles y la ambigüedad de los roles; (c) disponibilidad de alternativas e inversiones, en especial aquellas que estén inmersas en experiencias de transferibilidad educativa y de habilidades; y (d) locus de control externo, cuando el trabajador percibe que algún evento externo ha ocurrido de manera independiente a su comportamiento el cual determina la autoeficacia de la tarea.

Es por ello que se realiza una revisión de la relación y el impacto que tiene la motivación en el compromiso de los colaboradores en un entorno organizacional, con el fin de alcanzar con éxito el direccionamiento estratégico y el crecimiento empresarial.

Por lo tanto para lograr la satisfacción que se adquiere en el trabajo, esta está soportada por lo que describe Sánchez y García (2017) a partir del fomento de “las oportunidades académicas o laborales, los incentivos de cualquier índole, la modificación en las cargas de trabajo, los modos de comunicación entre empleado y jefe, el clima laboral, entre otros”. (p. 165)

Así pues, es relevante para una organización identificar el impacto que tiene la motivación en el compromiso de sus trabajadores con el ánimo de - no solo mejorar los resultados de la misma -, sino de lograr un crecimiento en el mercado independientemente del área de acción, ya que la motivación es el factor clave que incide en el vínculo que tiene el empleado con la ponderación del trabajo realizado, aumentando la productividad y la eficacia en el cumplimiento de metas.

2. Formulación del problema

Un evidente número de trabajadores hoy día se encuentran en una constante rotación de cargos, los cuales dejan a un lado la estabilidad laboral por estar en la búsqueda de nuevas oportunidades que aporten a los intereses personales y profesionales, aspectos que las organizaciones no tienen en cuenta porque son considerados como un instrumento más de trabajo.

Y es esta particularidad la que demuestra la importancia que tiene el incentivar y/o motivar de forma permanente a los trabajadores, reconociendo por parte de los directivos, las percepciones y metas individuales como profesionales que atesoran las personas dentro de una organización. Situación que desconoce un número considerable de organizaciones que no logran consolidarse eficaz y productivamente dentro del mercado y por lo cual no consiguen que sus colaboradores se encuentren satisfechos de lo que adquieren en su trabajo. Esta afectación se resalta cuando en la organización cuenta con pocos programas de bienestar y capacitación, y escasos planes de ascenso dentro de la institución.

En ese orden de ideas, surge la pregunta problema: *¿Qué relación tiene la motivación en el compromiso de los colaboradores de una organización?*

3. Objetivos

3.1. General

Analizar las implicaciones de la motivación laboral en el compromiso de los colaboradores de una organización.

3.2. Específicos

- Documentar los tipos de compromiso organizacional que impactan a los trabajadores.
- Reconocer los diferentes factores de motivación que existen actualmente para propiciar programas que estimulen el compromiso organizacional.

4. Marco Teórico

4.1. Generalidades del concepto de compromiso

La etimología de la palabra “compromiso” tiene procedencia del latín *compromissum*, el cual hace referencia a “obligación o deber pactado”. Ahora bien, cuando se evoca el término “compromiso organizacional” este presenta varios significados que han sido mediados por las intenciones o dimensiones psicológicas que quieren resaltar aquellos académicos:

Fernández (2017) cita a Becker (1960), quien define el compromiso como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo” (p. 32), es decir, los colaboradores acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder.

Hurtado (2017) menciona tres perspectivas:

- a) Reichers (1985) define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere, como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. (p.15)
- b) Kanungo (1982), al hablar de compromiso se refiere a una creencia o estado cognitivo de identificación psicológica. Esto significa que dicha implicación se lleva a cabo bajo un proceso de discriminación del individuo que decide –intencionalmente– orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo. (p. 18)
- c) Meyer y Allen (1991) indican que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma (p.19)

De esta manera, al registrarse múltiples definiciones se logra evidenciar que comparten al indicar que el compromiso se trata de un vínculo de implicación que establece el colaborador con la organización.

4.2.Enfoque tridimensional del compromiso organizacional

En relación con el apartado anterior, Meyer y Allen (1997) postulan tres dimensiones del compromiso (continuidad, afectiva y normativa) que hoy en día están vigentes y se toman como referentes de estudio en las organizaciones. Señala Ruíz-Alba (2013) que este enfoque se relaciona con tres tipos de variables: organizacionales, personales y del entorno.

Entre las primeras se destacan la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos; entre las personales se señalan la edad, género, antigüedad

en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación; y entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales. (Ruíz-Alba, 2013, p. 71)

4.3. Componentes del compromiso organizacional

Para Meyer y Allen (1997) existen tres dimensiones del compromiso que según Fernández (2017) son “distintas entre sí, tanto en la relación con sus determinantes como en la conducta que originen en los trabajadores”. (p. 34)

Por consiguiente, estos autores referencian tres estados psicológicos diferentes que resultan de esas tres dimensiones: de continuidad o calculativa, afectiva o actitudinal y normativa; las cuales se ampliarán conceptualmente a continuación.

4.3.1. De continuidad

Este compromiso se genera cuando el trabajador se siente obligado a permanecer en la empresa porque ésta le representa ciertos favores como el sueldo o la jubilación, y si dejase de trabajar representaría una pérdida, generando así una relación netamente instrumental con la organización. Hurtado (2017) señala que en esta dimensión de compromiso “los colaboradores acumulan significativas inversiones con la organización que no quieren perder; pero, sí perciben que los costos de permanecer en ella son altos, su nivel de compromiso decrece” (p. 14)

Así, ese vínculo de carácter material trae consigo un nivel de compromiso bajo que para Ruíz-Alba (2013) se traduce en un “desempeño al mínimo, absentismo (físico o psicológico), rotación o intención de abandono”. (p. 71)

Para evaluar la dimensión de continuidad, Meyer y Allen (1981) construyeron una escala de medida, la cual indica que

Es probable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo; de esta forma, en ambos casos, el individuo manifestará un alto nivel de compromiso de continuidad. (Citado en Hurtado, 2017, p.14)

4.3.2. Afectivo

Este compromiso se define por reflejar un vínculo emocional y/o psicológico entre el colaborador y la organización, el cual busca el bienestar de la empresa y a estar orgulloso de trabajar en esta. Pero, para que se forje ese compromiso afectivo, debe surgir un intercambio en cuanto a que el empleado reciba recompensas psicológicas que para Hurtado (2017) pueden estar mediadas desde el “reconocimiento en su grupo de trabajo, de manera que le hagan sentir que su trabajo vale y que su empresa lo reconoce. (p. 16)

Para Fernández (2017) esta dimensión se identifica por tres factores: “fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, y fuerte deseo de permanencia como miembro de la organización”. (p. 34)

Por tanto, de este tipo de compromiso, se espera como lo señala Ruíz-Alba (2013) que el trabajador presente una “aceptación del cambio, satisfacción laboral, iniciativa, espíritu cooperativo y deseo de permanencia”. (p. 71)

En cuanto al instrumento de medida, Hurtado (2017) describe que el más utilizado es el “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) de Mowday, Steers y Porter (1979) el cual se enfatiza en la lealtad que en el contenido afectivo; es decir, en la intención de continuar en la empresa y dedicar esfuerzo en beneficio de la organización”. (p. 18)

4.3.3. Normativo

Este compromiso no ha tenido un estudio riguroso frente a su definición y características, ya que en algunos postulados presenta diferencias o similitudes importantes con el compromiso afectivo. De igual forma, algunos autores han tratado de dar mayor claridad, lo cual se describe a continuación.

Basado en Fernández (2017), el vínculo entre el trabajador y la organización se genera desde la obligación moral, donde el colaborador pone en consideración que es su deber permanecer en la empresa, ya que se siente agradecido por las oportunidades que le ha brindado, gestándose así una lealtad a la organización.

El compromiso normativo lleva al trabajador a querer cumplir como lo señala Hurtado (2017) “los objetivos y valores de su organización, no solo porque de ello depende su continuidad en la empresa, sino porque cree que es correcto y es lo mejor”. (p. 15)

De esta forma, los colaboradores orientarán sus propios objetivos con los de la organización, que como lo referencia Ruíz-Alba (2013) contribuye en la misionalidad de la empresa, “ayuda al desarrollo de otras personas más allá de la mera cooperación, y es prescriptor de la empresa (deseo que otros vengan a la empresa)”. (p. 71)

Para evaluar la dimensión normativa, Hurtado (2017) describe que Meyer y Allen (1991) engloban dos vertientes que no se han diferenciado adecuadamente en su escala de medición:

Por una parte, la obligación moral desarrollada en el empleado de retribuir con lealtad, ciertos beneficios percibidos de la organización. La otra vertiente, no diferenciada, es el desarrollo del compromiso como una característica personal del empleado, dado que involucra creencias, valores y socialización, lo que le llevan a actuar responsablemente ante los compromisos adquiridos. Por lo tanto, ante un compromiso normativo, el empleado presenta dos tipos de respuestas: una conducta de lealtad y otra de responsabilidad. (p. 16)

4.4.Generalidades del concepto de motivación

En primera instancia, se destaca que la etimología de la palabra “motivación” proviene de los vocablos latinos *motus* (movido) y *motio* (movimiento), lo cual hace referencia a “todas aquellas cosas que impulsan a la persona a realizar determinadas acciones”. (Metainteligencia, s.f., párr. 1)

Abordar el tema de la motivación permite reconocer que es un argumento de estudio que ha llamado la atención, principalmente en la actualidad, a aquellas empresas que buscan con éxito que sus metas productivas como organizacionales se consoliden y se superen con el pasar del tiempo, siendo de esta manera un factor determinante los intereses y estímulos que incitan a los trabajadores, teniendo en cuenta como lo señala Revuelto-Taboada (2018) la importancia de “atraer, retener y aprovechar el talento de los empleados para el éxito de las organizaciones y de los individuos que la conforman”. (p. 10)

Identificar esos intereses de los colaboradores, es una actividad que como lo referencia Berry (1976) se define como marketing interno, el cual la “empresa se esfuerza por comprender

las necesidades de sus empleados y aumentar así la motivación y la satisfacción laboral”. (Citado en Ruíz-Alba, 2013, p. 74)

Es así, que la motivación es un factor que se destaca bastante para generar un elemento diferencial en las organizaciones, pues bien encaminada, propicia que el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia las empresas se vean altamente fortalecida.

En ese orden de ideas, la motivación es un elemento fundamental para que los colaboradores de las empresas presenten un excelente desempeño laboral, aspecto primordial en el rendimiento de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos y así poder contar con el personal idóneo para que lleven a cabo sus actividades con mayor productividad, es decir, en palabras de Sánchez y García (2017), “la motivación se presenta en los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas, logro y afiliación”. (p. 164)

La motivación se puede propiciar de diferentes formas en una organización, pero se debe tener en cuenta variables que según Cuadra y Veloso (2010) están mediadas por “la vida familiar, las condiciones sociales del entorno, las políticas de las organizaciones, su relación con los demás empleados, el salario, etc” (Citado en Pineda, 2017, p. 14)

En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros. (Sum, 2015, p. 1)

En otro caso, el nivel de compromiso de los trabajadores con su empresa decrece porque el interés está en conseguir prestigio en su carrera profesional que como lo señala Revuelto-Taboada

(2018) es la clave para incrementar el salario y participar en proyectos atractivos, de manera que muestra el empleado una fuerte predisposición a cambiar de empresa siempre que esto favorezca este progreso profesional. (p. 10)

Con este panorama las organizaciones han generado diferentes programas para motivar al personal, con el fin de propiciar percepciones frente a que los directivos de estas instituciones están interesados y se preocupan para que los colaboradores tomen sus actividades personales y profesionales como excusas para alcanzar los objetivos establecidos desde las funciones de sus cargos.

Un trabajador animado - como lo describe Sum (2015) - con ambiciones de realizar sus actividades forja un beneficio para él como para la organización, reflejándose que en sus compañeros se motiven y se desenvuelvan de manera exitosa.

Según lo mencionado anteriormente, el concepto de la motivación presenta un sinnúmero de percepciones que a continuación se irán hilando, para fines correspondientes de lo establecido en el objetivo de este documento. En una primera instancia, se evoca a Arias (1989) en cuanto a que se se considera la motivación laboral “cuando los objetivos personales y de la organización concuerdan provocando así un mejor rendimiento de sus empleados”. (Citado en Velasco et al., s.f., p. 6)

Jiménez (2009) en su texto *Motivación y habilidades de la dirección*, define la motivación como uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de “intentar comprender el comportamiento de los individuos, siendo este un concepto que se utiliza a diario, ya que es un factor fundamental en las organizaciones, una variable determinante en el desempeño laboral”. (p. 2)

Por otro lado, García y Forero (2014) señalan que la motivación es “uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea”. (p. 121)

Es así, que las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, “así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales”. (Robbins, 2004; citado en García y Forero, 2014, p. 121)

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que “se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional” (Sum, 2015, p. 2)

4.5. Tipos de motivación

En los ámbitos del clima organizacional y de la motivación laboral, se logra distinguir dos tipos de motivación las cuales conllevan a una satisfacción en el trabajo como de un impacto en el compromiso con la entidad. Es así, que se cita el trabajo “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica” de Bedodo y Giglio (2006), las cuales desde un punto conductual explican las reacciones mediante recompensas ya sea de índole intrínseca o extrínseca.

4.5.1. Motivación extrínseca

Hace referencia cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas, se consideran que “*las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona*” (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido

programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero. (Bedodo y Giglio, 2006, p. 17)

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos “ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta”. (Bedodo y Giglio, 2006, p. 17)

Los dos procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. (Bedodo y Giglio, 2006, p. 17)

4.5.2. Motivación intrínseca

En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Así, “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca” (Reeve, 1994, p. 130); en otras palabras, cuando la “conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales”. (Bedodo y Giglio, 2006, p. 19)

Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimiento nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. (Bedodo y Giglio, 2006, p. 19)

Esta propuesta teórica posee importantes aplicaciones prácticas, pues permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento ajustando dos variables: la dificultad de la tarea y las habilidades personales. Desde este punto de vista, cualquier actividad puede ser placentera y facilitar la motivación. (Bedodo y Giglio, 2006, p. 20)

4.6.Enfoques de la motivación

Para este apartado, se evoca a Madrigal (2009), quien describe que la “búsqueda constante de elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas, que permitan canalizar el esfuerzo y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados” (Citado en Sum, 2015, p. 10)

De esta manera, se abordará el modelo mecanicista y el modelo conductista, los cuales orientarán de alguna forma el objeto de la generación de programas para la motivación.

4.6.1. Modelo mecanicista

Indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que, por lo tanto, los colaboradores canalizarán su energía hacia lo que la empresa quiere, ante un incentivo económico de suficiente valor. (Madrigal, 2009; citado en Sum, 2015, p. 10)

4.6.2. Modelo conductista

Sugiere que parte de toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías: (a) teoría de contenido, que agrupa aquellas teorías que se consideran todo lo importante que puede motivar a los colaboradores; y, (b) teoría de proceso, la cual considera la forma del proceso en que la persona puede llegar a motivarse. (Madrigal, 2009; citado en Sum, 2015, p. 10)

4.7.Programas para la motivación

Las organizaciones, como se ha descrito anteriormente, buscan una gran diversidad de ideas para motivar a sus trabajadores, y por ende impactar en el compromiso organizacional en los mismos. Es así que a continuación se describirán algunas de esas actividades que están mediadas

en últimas por los intereses de los directivos de las empresas como las de los colaboradores. Así, se tuvo en cuenta el trabajo de García (2012), *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables*, el cual ahonda en la formulación de esos programas para la motivación.

4.7.1. Administración por objetivos (APO)

Basado en la fijación de metas de forma participativa, la cual busca convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: (a) especificidad de metas, (b) toma participativa de decisiones, (c) plazo explícito, y (d) retroalimentación sobre el desempeño. (García, 2012, p. 30)

4.7.2. Programas de reconocimiento a los empleados

Estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos, reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias. (García, 2012, p. 30)

4.7.3. Programa de participación de los empleados

Se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Algunas formas en las cuales se puede lograr la participación de los empleados son mediante: (a) administración participativa, (b) participación representativa, y, (c) círculos de calidad. (García, 2012, p. 31)

4.7.4. Programa de pago variable o de compensación flexible

Se caracteriza porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. (García, 2012, p. 31)

4.8. Dirección de equipos de trabajo

El trabajo de dirección para McCall, Morrison y Hanna (1978) se caracteriza por la comunicación, que en algunos casos ocupa el 80% del tiempo de trabajo del directivo. (Citado en Ramis, Manassero, Ferrer y García, 2007, p. 164)

De acuerdo con Ramis *et al.* (2007) esta comunicación debe ser asertiva por parte del directivo el cual debe socializar claramente a un equipo de personas en específico las funciones que se relacionan directamente con el ejercicio de conseguir unos objetivos definidos, en un contexto laboral determinado.

De esta manera, apoyado en Carbone (2013) la comunicación debe propiciar espacios de negociación en los que incluya compartir ideas, comprender y decodificar adecuadamente el mensaje, que en últimas debe estar proyectado según los estilos de pensamiento de los colaboradores, jefes, gerentes, etc.

Ahora bien, en la función motivacional de la dirección de equipos la interacción comunicativa es una tarea de gran peso que deben resolver los directivos, pues una buena o regular habilidad comunicativa desdibuja funciones y objetivos que posteriormente afectan la motivación

del equipo; además como lo señala Robbins (2003) la desmotivación laboral de los trabajadores también “radica principalmente en problemáticas que se presentan en áreas que son responsabilidad directa o indirecta de los líderes, tales como: selección, metas ambiguas, sistema de evaluación del desempeño, sistemas de recompensa de la empresa”. (Citado en Ramis *et al.*, 2007, p. 165)

5. Conclusiones

- La gestión empresarial es la responsable de identificar aquellos trabajadores que presentan ciertas características que pueden de alguna manera evidenciar la dimensión de compromiso que se encuentran con la organización. Así, un colaborador que se caracterice por un compromiso de continuidad, es un trabajador que no le interesa la misionalidad, metas y logros de la empresa, ya que su vínculo con la misma está limitado por una necesidad de permanencia y se retirará siempre y cuando tenga una mejor oferta. Por otra parte, un trabajador que sea reconocido por su compromiso ya sea desde la dimensión afectiva o normativa, es un empleado que le debe interesar a las organizaciones. En cuanto al compromiso afectivo el individuo está determinado por un enfoque emocional en relación con el querer pertenecer a la empresa, lo cual le genera una satisfacción laboral pues encamina sus intereses y objetivos personales y profesionales con los objetivos de la organización, buscando propiciar espacios de cooperación con sus colegas o sus directivos. Para el caso del compromiso normativo, el colaborador está determinado por un enfoque de deber moral, ya que desarrolla lealtad frente a contribuir con los fines de la organización con los cuales se sienten identificado.

- El compromiso organizacional de los colaboradores propiciado por el planteamiento de programas para la motivación dentro de una empresa soporta el éxito de las mismas, ya que un colaborador motivado es un colaborador que orienta sus propios objetivos con los de la compañía, llevando a cabo acciones valiosas en beneficio de la organización, lo que se traduce en la persistencia del cumplimiento de metas en colectivo. Estos programas no necesariamente deben desarrollarse alrededor del dinero (modelo mecanicista) sino por el contrario debe cultivarse perspectivas desde lo emocional o intelectual, mediante un semillero que se caracterice por actividades como la administración por objetivos (APO), el reconocimiento de los empleados o la participación de los colaboradores. También se debe tener en cuenta que la adopción de un puesto de trabajo dinámico puede contemplarse dentro de estos programas.
- Un equipo de trabajo que conoce claramente sus funciones y observa que hay una relación coherente con los objetivos enmarcados en el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional, logra metas personales y profesionales que afectan positivamente a la misionalidad de la compañía. Es así, que es importante fortalecer el manejo de estos equipos en cuanto al trabajo cooperativo y su constante preparación, motivando experiencias ya sea desde ambientes externos (motivación extrínseca) o de causación personal (motivación intrínseca), los cuales generan una satisfacción laboral como de un impacto en el compromiso con la organización.
- A través de la realización de esta revisión documental se ultima que existe una relación directa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores pertenecientes a una compañía, dado que es a partir de estos dos elementos que se logran

consolidar equipos de trabajo, lo cual facilita el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

6. Recomendaciones

- El papel de un gerente se debe reconocer por aunar esfuerzos para trabajar por el bienestar de los colaboradores, el cual al lograr identificar intereses personales y profesionales de los trabajadores, estos se sentirán identificados con la empresa y la considerarán como un lugar importante que aporta a esos objetivos, tal y como un “segundo hogar”, donde se evidenciará un equipo de trabajo comprometido con los objetivos organizacionales, los cuales se manifestarán positivamente en el clima laboral.
- Es importante que el ambiente de trabajo sea acogedor, es por esto que se debe escuchar a los colaboradores, crear programas de capacitación e incentivos, crear una cultura de transparencia y generar oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- Los colaboradores son el activo más importante que tienen las organizaciones, es por esto que como altos directivos debemos comprometernos en generar estrategias que conlleven a motivarlos y que no necesariamente estén contempladas desde recompensas financieras. Se ha observado que los trabajadores valoran que estos programas presenten una oferta como por ejemplo de formación continua, reconocimiento y felicitaciones, generación de espacios de participación en las compañías, etc.

7. Referencias

- Anttila, E. (2014). Components of organizational commitment: a case study consisting managers from Finnish industrial company. (Tesis de maestría). University of Tampere. Tampere, Finlandia. Recuperado de <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96724/GRADU-1424344150.pdf;sequence=1>
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>
- Carbone, X. (2013). ¿Cómo lograr un equipo de trabajo más productivo y motivado? Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/viewarticle/>
- Fernández, A. (2017). El compromiso organizacional. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid. Valladolid, España. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/154403222.pdf>
- García, V. (2012). La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid. Valladolid, España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. Recuperado de

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/psicogente/article/view/38/0>

Hurtado, M. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional: una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. (Tesis de pregrado). Universidad de Piura. Piura, Perú. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1

Jiménez, C. (2009). Motivación y habilidades de la dirección. Revista electrónica CEMCI, (4), 1-16. Recuperado de <https://revista.cemci.org/numero-4/pdf/doc3.pdf>

Metainteligencia. (s.f.). Motivación y compromiso. Metainteligencia: conciencia aplicada al trabajo. Recuperado de http://www.metainteligencia.com/por_que/motivacion.asp

Pineda, J. (2017). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral. (Ensayo de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17207/PinedaAlvaradoJhonMiller2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramis, M.; Manassero, M.; Ferrer, V. y García, E. (2007). ¡No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 161-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/2313/231317597001/>

Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. (Monografía de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD-. Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. Recuperado de <https://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/168>

Ruíz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 67-86. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujae.es/index.php/REE/article/view/847/808>

Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de trabajo: una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 2(2), 161-166. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/11471>

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral: estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Velasco, E.; Bautista, H.; Sánchez, F. y Cruz, L. (s.f). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/index.htm>