

# FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES\*

Paola Andrea Quiceno Posada\*\*

## RESUMEN

El presente estudio tiene como principal objetivo, resaltar la importancia que representa para las organizaciones contemporáneas la inclusión de elementos de bienestar que puedan contribuir al desarrollo empresarial en su direccionamiento estratégico. Para tal fin, esta reflexión partirá del análisis de la causalidad que existe entre la satisfacción laboral y el logro de los objetivos organizacionales, para determinar luego los factores que motivan al talento humano a desarrollar sus funciones con idoneidad. Finalmente, se plantean algunas orientaciones teóricas que podrían ayudar a las organizacionales a dirigir sus políticas de gestión del talento humano hacia la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

**Palabras clave:** Motivación laboral, objetivos organizacionales, satisfacción laboral, talento humano.

## ABSTRACT

This study will focus on highlighting the importance that has for contemporary organizations, the inclusion of elements of well-being that can contribute to the business development in their strategic direction. For this purpose, this reflection will depart from the

---

\* Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad de la Universidad de Medellín. Asesora Metodológica: Lina Marcela Acevedo Correa

\*\* Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de las Américas, Supervisora de Recursos Humanos, Holcrest S.A.S, correo electrónico: paola.quicenop@gmail.com

analysis of causality that exists between job satisfaction and the achievement of organizational objectives, to then determine the factors that motivate human talent to develop their functions with fitness. Finally, some theoretical orientations that could help the organizational to direct their policies of management of human talent to motivation and job satisfaction of employees will be raised.

**Keywords:** Work motivation, organizational goals, job satisfaction and human talent.

## INTRODUCCIÓN

No hace falta una rigurosa observación para evidenciar que la estabilidad y la motivación laboral son un común denominador en las organizaciones exitosas, ya que se constituyen como factores claves para el buen desempeño empresarial. Si las empresas no toman en serio la desmotivación, tendrán problemas como la rotación de los empleados los cuales se llevan todo el conocimiento de los procesos, los clientes se verán y buscarán otras opciones y finalmente las más afectadas son las utilidades de la empresa.

Ante este escenario surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los aspectos que tienen mayor impacto sobre el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo?, la cual en términos de objetivo general sería formular cuáles son los aspectos que tienen mayor impacto sobre el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo.

Asímismo para dar respuesta a este objetivo general se desarrollaran los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la relación entre satisfacción laboral y objetivos organizacionales.
2. Analizar los factores motivan al talento humano en el desarrollo de sus funciones.
3. Identificar las principales orientaciones teóricas existentes para lograr la motivación laboral.

En este artículo se abordará el tema desde una reflexión bibliográfica para alcanzar los objetivos planteados en este estudio, y una revisión teórica que permita identificar los aspectos que tienen mayor impacto sobre el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo, así como la relación que hay entre el logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción de los empleados. Tal revisión teórica, como propuesta metodológica, contempla la revisión de diversas publicaciones académicas indexadas, de carácter científico, todas ellas respaldadas por reconocidas universidades y centros de investigación de América Latina.

Los resultados de esta propuesta de investigación están dirigidos a las áreas de gestión humana, como respuesta a la obligación que impone el sector real frente a la innovación permanente, la gestión del conocimiento y la gestión adecuada de los recursos intangibles. De esta manera, se proponen algunas vías de tránsito entre las áreas de gestión humana y las altas esferas directivas, en la medida en que se pueda involucrar al talento humano de manera activa en el direccionamiento de la empresa.

## **1. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Este objetivo específico tiene por propósito abordar la relación entre satisfacción laboral y objetivos organizacionales, considerando la motivación laboral como un aspecto de vital importancia en el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de las organizaciones. La relación anteriormente expuesta se plantea en términos del bienestar de los empleados y el direccionamiento estratégico de la organización.

Las condiciones de mercado actuales, caracterizadas principalmente por la elevada competencia en la captura del mayor número de clientes, hace imperativo para una organización idear propuestas de valor que logren diferenciar y posicionar su oferta sobre las demás. Tradicionalmente se han contemplado como propuestas generadoras de valor alternativas enfocadas hacia el mejoramiento de los procesos de producción e innovaciones en productos y

servicios, pero las nuevas estrategias han vislumbrado al talento humano como una posible alternativa de diferenciación y posicionamiento, fuertemente vinculada con el logro de los objetivos organizacionales. Fabra & Camisón esbozan de esta manera tal situación:

El logro y el mantenimiento de la ventaja competitiva dependen de la gestión de uno de los recursos fundamentales de cualquier empresa, el factor humano (Armstrong, 1992; González et al., 198:14). La gestión de las personas encaminadas a contribuir a la mejora de la efectividad organizacional pasa por todas aquellas actividades dirigidas a potenciar y habilitar los recursos humanos, de manera que sean capaces de cumplir con los requisitos de calidad en su trabajo, elevado compromiso y participación en sus tareas (Fabra & Camisón, 2008, p. 129).

Por lo tanto, en términos generales se puede afirmar que las organizaciones actuales se caracterizan por su capacidad de gestionar un conjunto de activos de naturaleza tangible e intangible. Entre los activos tangibles se pueden contar la capacidad instalada, la infraestructura y el patrimonio, y entre los intangibles, además del conocimiento y el saber hacer, el talento humano.

El conocimiento de estos activos, su valor, su evolución y las interacciones y sinergias entre ellos son un factor clave para mejorar la asignación de recursos y maximizar la competitividad de la organización. Esto debido a que una dotación desigual de recursos intangibles causa una competitividad inicial visible, favoreciendo a las empresas mejor previstas las cuales terminarán liderando los mercados. Pérez, Bustamante & Sáenz explican este problema de la siguiente manera:

Una empresa será competitiva si demuestra suficiente capacidad innovadora y la asienta en competencias difíciles de imitar o reproducir por otras empresas, configurando competencias esenciales. Éstas son resultado de la combinación de tres competencias básicas distintivas.

Las primeras son de origen tecnológico, aunque no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho sino todos los elementos del saber y de la experiencia operativa acumulados por la empresa. Las segundas, de origen organizativo, corresponden a los “procesos de acción y ejecución” de la organización. Las terceras, de naturaleza personal, están asociadas a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización. En definitiva, todas se vinculan al capital humano y organizativo; aunque se reduce estas capacidades a dos activos intangibles: la

reputación empresarial y el know how de los empleados. Este último está formado por sus conocimientos y habilidades, su capacidad de comunicación y su motivación (Pérez, Bustamante & Sáenz, 2010, p.184).

Con base en lo anterior, es posible evidenciar que las organizaciones exitosas trazan su futuro planteando estrategias creativas y efectivas que apuntan al logro de su visión y misión. Sin embargo, dicha planeación se centra, generalmente, en el control de las cifras financieras y el desempeño de sus procesos en miras de la eficacia, eficiencia y efectividad, desconociendo el papel que juegan los empleados a la hora de alcanzar los objetivos organizacionales.

Los resultados de las grandes organizaciones evidencian una fuerte relación entre su administración y las actitudes de sus trabajadores. Desde esta perspectiva, es necesario lograr identificar los aspectos que representan fuentes de satisfacción e insatisfacción para los empleados, vinculando de esta manera el desempeño del talento humano con la realización de los objetivos que se establecen en el direccionamiento estratégico de cualquier organización. Al respecto, García Viamontes escribe:

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irreplicable, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados (García Viamontes, 2010, p. 2).

Las características personales constituyen así un conjunto de variables que no pueden quedar fuera de contexto al momento de definir los planes de direccionamiento estratégico organizacionales: las empresas deben aprender a contar con la dimensión humana de sus empleados. De lo anterior es posible plantear que la combinación de nuevas tecnologías y el factor humano son elementos indispensables para lograr los objetivos en las organizaciones. Es así como constantemente se deben presentar a todos los empleados, sin importar su cargo, los objetivos, las estrategias y todas las metas que planean los altos directivos. Es importante que el individuo perciba la relación entre su labor diaria y el logro de los objetivos, pero es más

importante aún que la organización tenga uno o varios objetivos pensado en la satisfacción laboral de los empleados.

A modo de conclusión, es posible determinar con precisión que existe una fuerte relación entre la satisfacción laboral y los objetivos organizacionales. Tal relación, planteada en términos del bienestar de los empleados y el direccionamiento estratégico de la organización, se configura y adquiere sentido cuando la motivación laboral empieza a ser considerada por las organizaciones como un aspecto de vital importancia en el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos.

## **2. FACTORES QUE MOTIVAN AL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES**

Del planteamiento de la satisfacción laboral como propuesta de valor para las organizaciones, se desprende la definición de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados. Este segundo objetivo específico consiste, entonces, en definir las necesidades del empleado, tratando de vincularlas con las tareas propias de su cargo, con el fin de potencializar sus habilidades en beneficio propio y de la organización.

La satisfacción laboral se puede definir como un estado positivo o placentero de las experiencias laborales del empleado, en otras palabras, la satisfacción laboral hace referencia a la actitud positiva del individuo hacia su trabajo. De lo anterior, es posible deducir que dentro de la dinámica propia de los ambientes laborales, quien está satisfecho en su empleo mostrará actitudes positivas, mientras quien está insatisfecho siempre estará a disgusto en todo lo que suceda a su alrededor. Este concepto se explica con mayor claridad desde la definición que hace Álvarez Llorente:

Le evidencia empírica (...) indica que los aspectos positivos o recompensas asociados a un puesto de trabajo hacen referencia al interés del puesto, la independencia para desarrollar las tareas, la posibilidad de ayudar a la gente a través de trabajo realizado, la utilidad del mismo para la

sociedad, la estabilidad del empleo, la obtención de algún tipo de prestación social por parte de la empresa, la existencia de buenas relaciones tanto entre los trabajadores y la dirección de la empresa como entre los propios compañeros, la posibilidad de ascender dentro de la empresa y la adecuación del salario recibido al trabajo realizado. Todas estas cuestiones deberían afectar, *ceteris paribus*, de forma positiva el grado de satisfacción laboral del trabajador. En cuanto a los aspectos negativos o requerimientos, por su parte, éstos hacen referencia al cansancio y estrés provocados por el trabajo, al esfuerzo físico y peligrosidad asociados al puesto, a las horas semanales de trabajo y al tiempo dedicado a adquirir el nivel de educación poseído. Todas estas características deberían afectar, *ceteris paribus*, de manera negativa al nivel de satisfacción laboral (Álvarez Llorente, 2005, p. 107).

La definición anterior permite comprender que cada persona es un universo distinto. La satisfacción laboral, por tanto, depende de los valores que cada individuo defina como importantes y que puedan ser obtenidos a través del propio trabajo. De hecho, la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un cargo permite el cumplimiento de los valores importantes para la persona, siendo estos valores congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o fisiológicas. Este argumento se puede reforzar desde la definición que brindan Benedito, Bonavia & Llinares sobre la priorización de los valores personales que hacen los empelados:

(...) lo primero que cabe resaltar es, pues, que los valores instrumentales se asocian fuertemente con los niveles de satisfacción que experimentan los empleados. La relación con los valores terminales o finales es, en general, más débil. Los valores instrumentales sirven como guías para el comportamiento, están por tanto más vinculados a la realidad del día a día, también en el trabajo, mientras que los valores terminales están próximos a la finalidad existencial del ser humano, más alejados en consecuencia del devenir cotidiano. Por todo ello, los empleados más satisfechos son aquéllos que valoran positivamente llegar a ser alegres, limpios, obedientes, educados y responsables, así como indulgentes, serviciales, honestos y cariñosos. También están más satisfechos en la medida en que ser ambiciosos, abiertos, competentes, valientes, independientes, intelectuales y equilibrados son valores importantes para ellos. Estos últimos valores coinciden en gran parte con los valores de competencia propuestos por Crosby et al. (1990) y Weber (1990). Así pues, parece que los valores más conservadores y aquéllos relativos al desarrollo personal se relacionan a una mayor satisfacción laboral, mientras que aquellas personas que priorizan valores

finales que promueven la aceptación de los otros como iguales y se interesan por su bienestar tienden a sentirse más insatisfechos en su trabajo. (Benedito, Bonavia & Llinares, 2008, p. 69)

(...) la búsqueda de la propia realización personal, el equilibrio interno, la paz espiritual, el sentirse amado, el respeto hacia uno mismo, la amistad verdadera o la sabiduría, sí son valores que sorprende que no tengan relación con la satisfacción laboral. Sin duda ambos constructos se encuentran a distinto nivel de análisis de la realidad, precisamente ésta es una de las aportaciones de este artículo frente a otros trabajos anteriores que estudiaban la relación existente entre satisfacción laboral y valores laborales. No parece por tanto que las organizaciones propicien cambios en la satisfacción laboral de las personas que consideran estos valores importantes, o si se prefiere, no parece que los empleados que conceden relevancia a estos valores de autorrealización, ni tampoco aquellos que los valoran en menor medida, obtengan distinto resultado en sus niveles de satisfacción. (Benedito, Bonavia & Llinares, 2008, p. 70)

Las definiciones anteriores permiten concluir que la dimensión humana no puede desvincularse de la dimensión laboral: en el lugar de trabajo no solo ocurren actividades estrictamente laborales, sino que también convergen todas las expectativas de realización personal del individuo. Las áreas de gestión humana, por lo tanto, están en la obligación de vincular estas expectativas con las actividades laborales con el ánimo de potencializar el desarrollo del individuo. Luthans, citado por Yañez (2010, p.194), ofrece al respecto una conclusión muy oportuna, al definir la satisfacción laboral como un proceso multicausado del estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de la persona, permitiendo aceptar que la satisfacción laboral depende de las relaciones interpersonales con las jefaturas y los colegas.

Sin embargo dicha visión resulta limitada. La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito laboral la motivación ha sido objeto de un amplio análisis, en los que se pueden diferenciar dos grupos de motivadores: extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social. Los intrínsecos se presentan al ejecutar el trabajo y depende de las características propias del puesto y del

trabajador. Los conceptos anteriores pueden apreciarse con mayor exactitud en la definición que proporciona Solf:

En la investigación sobre la Motivación Intrínseca Laboral podemos identificar dos enfoques: el primero es de contenido, al orientarse a señalar los componentes cognitivos y afectivos que lo conforman. Así para algunos autores la autodeterminación y competencia es lo distintivo de la Motivación Intrínseca; para otros el interés y excitación; para otros es la felicidad, sorpresa y diversión; para otros es el “flujo” del involucramiento profundo en la tarea. El segundo enfoque es de proceso, al indagar la forma como la Motivación Intrínseca Laboral se origina en los individuos. Según esta postura la motivación será una respuesta cognitiva y/o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo. Como ejemplo de la respuesta cognitiva, la Motivación Intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado. Con respecto a las consecuencias afectivas, la Motivación Intrínseca se presentará si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal. (Solf, 2006, p. 113)

De tal manera, además de las relaciones interpersonales con los jefes y los compañeros, existen otras variables que influyen en la satisfacción laboral, tales como la edad, la experiencia laboral, el nivel ocupacional y el grado de inteligencia, el reto del trabajo (características propias de la actividad), la compensación justa, condiciones favorables de trabajo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo. Este argumento es desarrollado por García Viamontes de la siguiente manera:

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

(García Viamontes, 2010, p. 5)

De forma adicional, existe otro componente fundamental que alimenta la motivación laboral, Tan & Lim, citados por Yañez (2010, p. 194) lo definen como la confianza interpersonal. La confianza se plantea como un suavizador de las relaciones interpersonales, actuando como un factor determinante en los aspectos motivacionales que tienen relación directa con el ambiente laboral social. El contexto general de esta definición se puede apreciar en la siguiente cita:

La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona, es multicausado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas. Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo. Basados en el modelo integrativo de la confianza, la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. Los resultados del meta-análisis (...) revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. Sin embargo, en el caso de la relación con los pares la investigación (...) encontró que sólo la integridad y benevolencia eran significativas para medir la confiabilidad. (Yañez, 2010, p. 194)

En este punto, Ramírez, Abreu & Badii (2008, p.172) amplían el espectro de factores motivacionales, definiendo variables como salarios y beneficios, seguridad laboral y grado de confianza sobre la continuidad en el empleo (estabilidad), posibilidades de promoción para

conseguir estatus laboral y social, horario laboral, estilo de supervisión y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador y un buen ambiente social de trabajo. Tales factores son clasificados por los autores de la siguiente manera:

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer. A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco. 1. Factores de higiene: (...) a) El salario y los beneficios; b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo; c) Las posibilidades de promoción; d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales; e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador; f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal (...). 2. Factores motivadores: (...) a) La consecución de logros; b) Las características de la tarea; c) La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea; d) La implicación de conocimientos y habilidades; e) Retroalimentación y reconocimiento. (Ramírez, Abreu & Badii, 2008, p.172-173)

Aunque las definiciones anteriores son bastantes precisas, es importante hacer la salvedad de que los elementos que favorecen la motivación no siempre afectan al individuo con la misma intensidad, pues dependen considerablemente de la percepción de cada persona para satisfacer sus necesidades.

A modo de conclusión, los factores que motivan al talento humano en el desarrollo de sus funciones obedecen al planteamiento de la satisfacción laboral como propuesta de valor para las organizaciones. De tal forma los factores de motivación laboral están vinculados con las

necesidades del empleado, que al corresponder con las tareas propias de su cargo, potencializa sus habilidades en beneficio propio y de la organización.

### **3. ORIENTACIONES TEÓRICAS PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Finalmente, este último objetivo específico se estipula formular algunos enfoques teóricos académicamente aceptados, permitiendo vislumbrar algunas posibles alternativas que las áreas de gestión humana pueden implementar para procurar la satisfacción laboral de los empleados. Tales alternativas tienen como objeto central el reconocimiento y la satisfacción de las necesidades de orden superior, es decir, aquellas que se relacionan con el ser.

Teniendo en cuenta la importancia de considerar el talento humano en la realización de los objetivos organizacionales, así como los factores motivacionales que permiten el cumplimiento de dicho propósito, a continuación se plantean algunos enfoques teóricos propuestos por Agut & Carrero (2007, p. 216-218) que orientan a las organizaciones hacia el logro de la satisfacción laboral de sus empleados. Dichos enfoques son la Teoría Y de McGregor, el Modelo de presencia psicológica de Kahn, la Teoría de flujo de Csikszentmihalyi y la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

#### **a. Teoría Y de McGregor.**

El objeto de esta teoría se centra en el desarrollo del potencial humano a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización. La Teoría Y busca vincular los elementos que contribuyen a la realización personal de los empleados con las funciones que realizan diariamente, permitiendo que cada persona pueda potencializar sus capacidades en pro de su beneficio propio y el de la organización. Así definen Agut & Carrero y la Teoría Y:

McGregor (...) parte de la contraposición entre la teoría tradicional de la organización de tipo mecanicista, que enfatiza el control externo de la conducta (...) y una nueva perspectiva de carácter

humanista, que resalta una concepción más positiva del ser humano, al subrayar su potencial de crecimiento (...) En particular, aquí nos interesa la Teoría Y puesto que reconoce en el empleado su valor de ser humano integral y además tiene fe en su potencial de desarrollo. A diferencia de los planteamientos anteriores, donde de una manera u otra, el individuo estaba anclado en la obtención de recompensas más o menos tangibles, reconocimiento o cierta sensación de control, aquí se va más allá y se apuesta por la capacidad de desarrollo del ser humano despegado de estos condicionamientos. (Agut & Carrero, 2007, p. 215)

De tal manera, la Teoría Y es de suprema utilidad en la medida en que permita potencializar las capacidades del individuo en pro de su beneficio propio y el de la organización, procurando la armonía entre el valor integral del ser humano, su potencial de desarrollo y las actividades que requiere realizar la organización para dar cumplimiento a sus objetivos.

#### **b. Modelo de presencia psicológica en el trabajo de Kahn.**

Este modelo busca hacer emerger la presencia psicológica de los empleados. Dicha presencia, como la plantea Kahn, citado Agut & Carrero (2007, 215) consiste en hacer coincidir en el lugar de trabajo un estado experiencial donde el empleado esté completamente atento, conectado con otras personas y con el trabajo, absolutamente centrado en lo que se realiza y experimentando un sentido de globalidad. Se favorece de este modo el crecimiento personal de los trabajadores. Así definen Agut & Carrero el modelo de presencia psicológica:

Kahn desarrolla un constructo novedoso que supone una interesante y revolucionaria forma de abordar el proceso motivacional, aunque el autor no la ha concebido en sí misma como una teoría de motivación. Este constructo es el de presencia psicológica en el trabajo (o estar plenamente ahí). Sin embargo, no es un modelo suficientemente conocido y en la actualidad no cuenta con respaldo empírico, pues tiene un carácter fundamentalmente teórico. La importancia de este constructo para la motivación laboral reside precisamente en que en la medida en que una persona esté plenamente presente en el trabajo, mayor significado experimentará cuando desempeñe las tareas del puesto, especialmente en aquellas que demanden más de ella personalmente. Por tanto, este planteamiento pone el énfasis en el ser humano orientado hacia sí mismo y no tanto hacia la obtención de resultados, de forma que la actividad laboral se convierte en una forma de expresar el yo auténtico. (Agut & Carrero, 2007, p. 215-216)

A pesar de no contar con el suficiente respaldo empírico, el modelo de presencia psicológica constituye una propuesta interesante a la hora de elaborar estrategias de motivación laboral. Lo novedoso del modelo radica en el énfasis del ser humano orientado hacia sí mismo, olvidándose de momento de las necesidades de la organización. Lo que resulta curioso es que a pesar de no abordar de forma directa la obtención de resultados, la aplicación de esta teoría en diferentes campos ha evidenciado que cuando los empleados expresan su yo auténtico en las actividades laborales, de forma natural también se obtiene por añadidura el éxito empresarial.

### **c. Teoría de flujo de Csikszentmihalyi.**

Consiste en realizar un mapeo de habilidades de cada empleado, para identificar de forma precisa con qué capacidades cuenta. Una vez realizada dicha identificación, se busca un ajuste entre retos-habilidades que resulte motivador para el empleado, procurando el disfrute pleno mientras está desempeñando una actividad en la que se está absolutamente realizado. Así definen Agut & Carrero la Teoría de flujo:

La Teoría de flujo constituye un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en la persona una sensación tan placentera que le incitará a que la desee realizar de nuevo, por el puro placer de hacerlo, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad. Aquí el individuo se ha desvinculado de referencias y resultados externos (lo que dirán los demás, los incentivos), aunque los aspectos externos (e.g., el tipo de tarea y el feedback que se obtiene) continúan ocupando un papel importante; se orienta hacia sí mismo y su disfrute mientras realiza una actividad que le permite desplegar su identidad. (Agut & Carrero, 2007, p. 216-217)

De esta manera se plantea la Teoría de flujo de Csikszentmihalyi como un mapeo de habilidades, en la que se explora en los empleados las capacidades que mejor lo definen, con el ánimo de vincularlas directamente con las actividades organizacionales que más se relacionan a su talento. La motivación, en consecuencia, se esboza en este punto como la oportunidad que se le brinda a los empleados de realizar sus labores con verdadero placer.

### **d. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.**

Esta teoría jerarquiza las necesidades humanas, de menor a mayor rango, como fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y ser. Se busca, por tanto, satisfacer todo el

espectro de necesidades del empleado, teniendo como fin último las necesidades que se vinculan con su ser. Esta teoría tiene algunas semejanzas con la Teoría Y de McGregor, en la medida en que también busca satisfacer las necesidades de autorrealización. Así definen Agut & Carrero la Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas:

Esta teoría constituye la mejor muestra de ensalzamiento del potencial de autoexpresión del ser humano de una forma completamente auténtica, de ahí que suponga un punto de inflexión con respecto a los planteamientos anteriores (...) Concretamente, según Maslow (1943), ciertas necesidades son la fuente de la motivación y postula inicialmente la existencia de cinco necesidades humanas de orden inferior y superior que se encuentran estrictamente jerarquizadas. De acuerdo con Maslow, una vez que se satisface una necesidad, se dispara la siguiente en la jerarquía, y así sucesivamente. Así, cuando la persona ha satisfecho las necesidades de orden inferior puede decirse que está sana, física y psicológicamente, mientras que la satisfacción de las necesidades de orden superior ayuda a una persona a crecer y a desarrollarse hasta su potencial más alto. Aquí nos interesa la última necesidad de la jerarquía, la de autorrealización o autoactualización, que se activa después de que se hayan satisfecho todas las anteriores, porque es la que realmente permite la autoexpresión genuina del individuo. Se refiere al deseo de ser todo lo que uno es capaz de ser. Es la tendencia a ser lo que se puede ser. Según el autor sólo un pequeño porcentaje de las personas consiguen satisfacer esta necesidad y, además, nunca se puede satisfacer por completo. (Agut & Carrero, 2007, p. 217)

En consecuencia con lo anterior, la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es quizá el enfoque teórico más ambicioso que se ha planteado en el presente estudio, pero bien merece la pena intentarlo. En el ámbito empresarial, la aplicación de esta teoría significa el esfuerzo de las áreas de gestión humana por satisfacer las necesidades de los empleados, definiendo estrategias y políticas de bienestar que cubran aspectos que vayan desde la recreación hasta la realización personal.

Como conclusión, las orientaciones teóricas que se han propuesto para lograr la motivación laboral constituyen valiosas herramientas que permiten formular posibles alternativas en las áreas de gestión humana en torno a la satisfacción laboral de los empleados. Es necesario señalar que estas teorías tienen como punto de convergencia el reconocimiento y la satisfacción de las necesidades de orden superior, es decir, aquellas que se relacionan con el ser.

## CONCLUSIONES

Siendo el objetivo central de este estudio la identificación empírica de los aspectos que tienen mayor impacto sobre el desempeño, la motivación y la calidad en el trabajo y que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, se concluye que a través de los enfoques teóricos formulados se puede evidenciar que la satisfacción laboral tiene un efecto directo y positivo sobre la realización de los objetivos organizacionales, permitiendo el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la organización. Las condiciones de mercado actuales empiezan a considerar la satisfacción laboral como una propuesta generadora de valor, perfectamente vinculable con la realización personal de los empleados y el direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Definiendo como hipótesis de este estudio la identificación de las necesidades del empleado como punto de partida para establecer puntos de convergencia entre las tareas propias de su cargo con su beneficio propio y el de la organización, esta tesis se confirma al plantearse los factores motivacionales como un proceso de identificación de las necesidades del empleado: la satisfacción laboral es un proceso multicausado del estado emocional positivo de cada individuo, que está sujeto a la experiencia particular, en términos generales estos factores se definen por el ámbito material y social, así como por las características propias del cargo y las funciones del trabajador.

Las líneas de tránsito entre la satisfacción laboral y los objetivos organizacionales, pueden establecerse desde la apropiación de algunos modelos teóricos ampliamente reconocidos y aceptados en los ámbitos académicos. Dichos modelos se constituyen como una propuesta a futuro para las áreas de gestión humana de las organizaciones modernas. Situando como objeto central de la motivación laboral la satisfacción de las necesidades de orden superior de los empleados (aquellas que se relacionan con su autorealización), los enfoque teóricos que coadyuvan a tal propósito son: la Teoría Y de McGregor, el Modelo de presencia psicológica de Kahn, la Teoría de flujo de Csikszentmihalyi y la Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

## REFERENCIAS

- Agut Nieto, S; Carrero Planes, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 203-225.
- Álvarez Llorente, G. (2004). Análisis empírico de los determinantes de la satisfacción laboral en España. *Revista de Economía y Empresa*, 52(2), 105-118.
- Benedito, M; Bonavia, T; Llinares, L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, 17, 59-73.
- Fabra, M.E; Camisón, C. (2008). Ajuste entre el capital humano del trabajador y su puesto de trabajo como determinante de la satisfacción laboral. *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, 76, 129-141.
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado 10 de agosto 2013, desde <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Khadem, R. Alineación total. Bogotá. Editorial Norma, 2002.
- Pérez, G; Bustamante, I; Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29 (52), 183-211.
- Ramírez, R; Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). La Motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

Solf, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, 9, 111-126.

Yañez, R; Arenas, M; Novales; M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Revista de Psicología*, 16 (2), 193-201.