

**PROPUESTA DE ALTERNATIVAS MOTIVACIONALES PARA EL ÁREA  
DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA  
CIUDAD DE MEDELLÍN**

NATALY CARVAJAL MADRID  
NATALIA ZULUAGA MONTES  
JAIRO ALBERTO RENDÓN LÓPEZ  
DAVID ALEJANDRO ARTEAGA TABORDA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
COHORTE 92  
MEDELLÍN  
2015

**PROPUESTA DE ALTERNATIVAS MOTIVACIONALES PARA EL ÁREA  
DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA  
CIUDAD DE MEDELLÍN**

NATALY CARVAJAL MADRID C.C. 1.017.166.252  
NATALIA ZULUAGA MONTES CC. 1.057.304.553  
JAIRO ALBERTO RENDÓN LÓPEZ CC. 1.036.612.336  
DAVID ALEJANDRO ARTEAGA TABORDA CC. 1.037.584.884

Trabajo de grado para optar al Título de Especialistas en Alta Gerencia

Asesora Metodológica:

MARIA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO  
Socióloga - Magíster en Sociología de la Educación

Asesora Temática:

LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO  
Administrador de Empresas – Especialista en Gestión del Talento Humano y la  
Productividad

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
COHORTE 92  
MEDELLÍN  
2015

## **DEDICATORIA**

Dedicamos la realización de esta monografía a Dios por permitirnos alcanzar cada día nuestras metas, además de su infinita bondad y amor.

A nuestras familias por el apoyo incondicional y permanente que nos brindan, por la motivación constante para no desfallecer ante los obstáculos que se nos presentaron. A nuestros seres amados por su ayuda y compañía en los momentos más necesarios.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primero a Dios ya que sin su ayuda, nada de cuanto hacemos sería realidad, a la Universidad de Medellín por permitirnos afianzar y ampliar nuestros conocimientos académicos para alcanzar mejores logros personales y profesionales, a las dos asesoras Maria del Carmen Sandino Restrepo y Liliam Maritza Ramírez Tello que nos guiaron y acompañaron durante todo el proceso de esta monografía, a nuestros padres y personas que de algún modo aportaron en la consolidación del presente trabajo.

## CONTENIDO

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**GLOSARIO**

**INTRODUCCIÓN**

<b>1. REFERENTE TEÓRICO</b> .....	17
1.1. La motivación .....	18
1.1.1. La motivación es automotivación .....	21
1.1.1.1. Factores de motivación .....	22
1.1.1.2. Conceptos básicos relacionados con la motivación .....	23
1.1.2. Teorías de motivación .....	24
1.1.2.1. Teorías de contenido .....	25
1.1.2.2. Teorías de procesos .....	34
1.1.3. La motivación directa .....	36
1.1.3.1. La inspiración .....	37
1.1.3.2. El ánimo .....	37
1.1.3.3. El impulso .....	37
1.1.4. El eslabón perdido de la motivación .....	39
1.1.4.1. El entusiasmo: Estímulo para trabajar .....	40
1.1.4.2. El estímulo de la recompensa .....	40
1.1.5. El proceso de la motivación .....	41
1.1.6. Motivación y personalidad .....	42
1.1.7. Frustración .....	42
1.2. El comportamiento humano en el campo laboral .....	43
1.3. El interior de la organización .....	43
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS</b> .....	47
2.1. Representación del PIB en las empresas antioqueñas con mejores prácticas de motivación y clima organizacional .....	47
<b>3. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS MOTIVACIONALES PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN</b> .....	52

3.1. Variables motivacionales -----	57
3.2. Metodologías de motivación -----	59
3.3. El salario físico y el salario mental -----	62
3.4. La motivación es automotivación -----	63

#### **4. CONCLUSIONES**

#### **5. RECOMENDACIONES**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **CIBERGRAFÍA**

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comportamiento de los colaboradores -----	37
Tabla 2. Evolución del PIB en Antioquia -----	48
Tabla 3. Composición económica del PIB -----	49
Tabla 4. 20 Empresas con mayor capital en Colombia -----	50

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. La Pirámide de Maslow -----	26
Figura 2. Teoría de Motivación de Herzberg -----	29
Figura 3. El proceso de la motivación -----	41
Figura 4. Evolución del PIB en Colombia -----	49



## RESUMEN

En el ámbito empresarial actual encontramos factores motivacionales que afectan directamente la productividad y eficiencia de los empleados para lograr el objetivo de sus cargos.

Existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante.

Con la realización de este estudio sobre algunas de las variables de la motivación laboral que lleva a los trabajadores a realizar su trabajo motivados, se pretende exponer con datos obtenidos a través de grandes teorías que parten desde las ramas de la psicología, sociología y fisiología de grandes exponentes como lo son Maslow con su teoría de las Jerarquías de necesidades, pasando por Herzberg con la teoría bifactorial hasta llegar al estímulo por competencias y recompensas de Chiavenato, unido a experiencias empresariales exitosas que han surgido luego de implementar herramientas motivacionales acompañadas en algunos casos de Coaching, Mentoring y sistemas de recompensa y de desempeño que les ha permitido a estas empresas estar a la vanguardia de lo que requiere el nuevo entorno empresarial, en el cual los negocios son más exigentes y cambiantes y por ello se debe contar con un capital humano con mayores competencias, habilidades y destrezas, que permitan tener una estabilidad importante para todos sus procesos estratégicos, y niveles determinantes de retención, y gran satisfacción laboral para todos sus integrantes.

Todo lo anterior, no sólo considerando como hasta ahora la retribución económica como elemento único motivador para que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa por los trabajadores.

Hoy en día entonces, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad.

**Palabras Claves:** Productividad, motivación, sistema de recompensa, desempeño, eficiencia, empresa, capital humano, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

In the current business environment we find motivational factors that directly affect the productivity and efficiency of the employees to achieve the goal of their positions.

There are motivating elements with the same weight or more important than the economic compensation and that lead to greater worker involvement in the development of their tasks, even in the economic context in which stability in the work and the economic compensation have a very important weight.

With the accomplishment of this study about some variables of work motivation that leads workers to perform their work motivated, intends to expose with information obtained through big theories that depart from the branches of psychology, sociology and physiology of exponents such as Maslow with his theory of hierarchy of needs, Herzberg theory bifactorial until you reach the stimulus for competitions and rewards of Chiavenato, coupled with successful business experiences that have emerged after implementing motivational tools, accompanied in some cases Coaching, Mentoring and systems of reward and performance which has enabled these companies to be at the forefront of the emerging business environment which requiresing which businesses are more demanding and changing and therefore must be with a human capital with greater powers, skills, and abilities, which allow to have an important stability for all their strategic processes, and determining levels of retention, and great job satisfaction for all its members.

All of the above, not only whereas so far the economic compensation as the only motivating element so that it arrives to the achievement of the objectives of the company by the workers

Today, organizations have presented a progressive change from which Gehryactions are taken into account and ideas of employees that contribute to improving the work and thus increase productivity.

**Key words:** Productivity, motivation, reward system, performance, efficiency, human capital, company and job satisfaction.

## GLOSARIO<sup>4</sup>

**ÁNIMO:** Condición humana que define cualitativamente la actitud con la que se ejecuta una actividad o se enfrenta una vivencia.

**ANSIEDAD:** Sentimiento de incertidumbre o angustia. La ansiedad no permite que el ser humano, en un ambiente y entorno social, ejecute sus asignaciones de manera tranquila u óptima, sus esta sesgada de cierto temor.

**AUTOMOTIVACIÓN:** Creencia en sí mismo. Capacidad de incentivarse y considerarse capaz.

**CONDUCTA HUMANA:** Comportamiento, adaptación. Manera de actuar propia dependiendo del entorno (social, cultural, emocional).

**DESMOTIVACIÓN:** Sentimiento en el que se define el desánimo de un individuo por la creación, elaboración o desarrollo de determinada tarea. Puede condicionarse por el entorno y las condiciones sociales – laborales.

**EMOCIÓN:** Reacción exterior que manifiesta y transmite cada ser humano dependiendo de sus vivencias.

**EMPRESA:** Unidad productiva, de bienes y servicios, que compite en un mercado. Sinónimo: Organización.

**ENTORNO LABORAL:** Escenario en el que los colaboradores de una organización, se encuentra sujetos para el desarrollo y cumplimiento de sus asignaciones. El entorno laboral se trabaja desde la cultura organizacional, y es determinante para la consecución de un ambiente laboral tranquilo.

**ENTUSIASMO:** Capacidad del ser humano, en el que con automotivación, y reconocimiento externo, logra ejecutar de manera apasionada determinada actividad.

---

<sup>4</sup> GEORGES THINE; AGNES LEMPEREUR. Diccionario General de Ciencias Humanas. España, 1978.

**EQUIDAD:** Condición de igualdad. La equidad en términos laborales, indica que todos los integrantes de una organización son iguales y deben tratarse como tal, independiente de si uno es líder y los demás son sus colaboradores. La equidad también define que el colaborador da de sí mismo, tanto como espera recibir.

**ESTÍMULO:** Pueden definirse dos tipos de estímulo, enmarcados en el enfoque del presente trabajo: un estímulo físico, definido como la energía que puede transmitirse a los demás para el desarrollo de tareas, o un estímulo material, definido como el reconocimiento del buen desarrollo de las tareas, ejemplificado en aumentos salariales, ascensos, espacios personales. Entre otros.

**EXPECTATIVA:** Comportamiento emocional, en el que el ser humano está a la espera de lo que puede suceder.

**FRUSTRACIÓN:** Realización incompleta, en la que el ser humano, a medida que desarrolla determinada actividad, personal o laboral, encuentra obstáculos que no le permiten concluir.

**IMPULSO:** Tendencia del comportamiento humano enfocada en satisfacer una condición. El impulso puede darse como comportamiento inmediato irracional, o como comportamiento racional partiendo de la motivación.

**INTERÉS:** Muy relacionado con el ánimo, se define como el grado de participación en alguna actividad humana, en el que los gustos, la motivación y la conducta humana tienden a condicionarlo.

**JUSTICIA:** Muy relacionada con la equidad, liga al sentido común como base fundamental para el respeto mutuo, la valoración y la adecuada remuneración.

**META:** Objetivo propuesto. La meta grupal o individual, mueve al ser humano a tomar una actuación determinada con el fin de alcanzar lo proyectado. Las organizaciones deben trabajar en conjunto con sus colaboradores para que las metas propuestas sean un desarrollo de trabajo en equipo, para esto debe crearse sentido de pertenencia.

**MOTIVACIÓN:** “Causas de orden intelectual, que se encuentran en el origen de las acciones humanas”, Hsun Tzu. La motivación es un elemento de la experiencia vivida.

**NECESIDAD:** Falta de equilibrio. A nivel personal o laboral, la necesidad indica que requiere cada ser humano para sentirse completo, emocional, social y/o económicamente.

**PERSONALIDAD:** Características cualitativas con las que se define un ser humano en relación a su comportamiento.

**RECOMPENSA:** Manera de pago o agradecimiento por la ejecución de tareas.

**RECONOCIMIENTO:** Declaración individual o grupal, en la que se exalta el resultado de un ser específico o grupo de trabajo de acuerdo al desarrollo de determinada asignación.

**SALARIO:** Precio que define cuánto vale ejecutar una labor. El salario se mide en términos monetarios.

**SALUD MENTAL:** Condición en la que el ser humano, siente y puede de manera racional y consciente, realizar sus actividades diarias y llevar una vida tranquila. Personal y laboralmente, los entornos pueden ser determinantes al momento de la valorar la salud mental de cada individuo.

**SATISFACCIÓN LABORAL:** “La satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto”<sup>5</sup>

**TENSIÓN:** Sentir humano, en el que se manifiesta indisposición y ambiente de presión para la ejecución de asignaciones y cumplimiento en entregas.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, pág. 175

<sup>6</sup> GEORGES THINE; AGNES LEMPEREUR. Diccionario General de Ciencias Humanas. España, 1978.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

En la actualidad, las organizaciones enfocadas en su desarrollo y sostenibilidad, direccionan sus esfuerzos en la consecución de sus objetivos y metas. Un tema que les concierne a todas es cómo lograr con la menor cantidad de recursos y el mayor esfuerzo humano la obtención de dichos resultados.

Las empresas sin importar al sector que pertenezcan, dejaron de enfocarse única y exclusivamente en obtener la mayor rentabilidad durante cada periodo trabajado; ahora, la gran mayoría trascendieron y buscando el mismo fin, han dado más importancia a cómo conseguirlo de la mejor forma posible considerando las nuevas tendencias que exige el mercado, como lo es la Responsabilidad Social Empresarial y el Green Group, entre otros. Se han convencido que el recurso más importante, es cuidar e incentivar el talento humano, quienes entregan la mayor parte de su tiempo al alcance de las metas y proyecciones que la compañía se presupuesta; personas que esperan más allá de su justa remuneración salarial, sean tratados y motivados coherentemente con lo que se les exige.

Así entonces es inevitable que las empresas compitan por productos y servicios, y estos a su vez, tienen un factor determinante que es el precio o la calidad, las cuales entran en un mismo mercado y las obligan a ser más eficientes en sus costos y en sus ventas, sin embargo, se puede observar que empresas enfocadas en una misma línea (mismo mercado), que cuentan con unos activos, unos

recursos, experiencia y el mismo mercado, difieren en los resultados de su productividad. Cuando se analiza el trasfondo de las organizaciones con las mismas condiciones antes mencionadas, se puede observar que algunas tienen una mejor organización en sus procesos y en sus culturas, pero la manera de administrar y gestionar sus procesos y el ambiente laboral que se percibe en cada una de ellas son diferentes y son un motor para lograr las metas presupuestadas.

Actualmente, el área laboral y administrativa que presentan las organizaciones no tienen los índices adecuados de productividad, bien sea por asuntos motivacionales, de remuneración, de asignación de recursos, entre otros. Debido a esto, se han implementado varias estrategias de motivación para mejorar la productividad y eficiencia de las empresas y así aumentar su rentabilidad a un menor costo, considerando que el tiempo ocioso puede disminuir notablemente. Con ello se busca realizar un análisis de manera general sobre los problemas organizacionales, culturales y personales que presentan los colaboradores.

Dando paso a esto surgen algunos de los interrogantes: ¿De qué manera pueden las empresas aumentar su eficiencia y rentabilidad partiendo de las motivaciones y la participación de los colaboradores dentro de la organización?, ¿Cómo los colaboradores pueden aumentar su rendimiento en las empresas partiendo del área motivacional?

Son innumerables las preguntas que pueden surgir entre la calidad del trabajo y la satisfacción que el colaborador percibe, esta última difícilmente se puede cuantificar; sin embargo, un punto de referencia para disminuir esta complejidad es considerar el clima organizacional dentro de cada empresa. Basados en lo anterior, ¿Cómo empresas pueden construir unidades de negocios con gran calidad, clima organizacional diferenciador y con percepción de bienestar y satisfacción en sus colaboradores?

Aunque ya muchas empresas son conscientes de la problemática que se mencionó anteriormente, otras aún siguen pensando que las personas solo se les incentivan económicamente, que trabajan para subsistir y que cumplen con su trabajo para no ser despedidos.

Se realiza esta investigación como un aporte de gran utilidad para las áreas de talento humano de las organizaciones que busquen acoger las propuestas que aquí se plantean, con el fin de motivar a sus colaboradores y que enfocadas en el mejoramiento de su efectividad, creen un mejor clima organizacional.

Para ello entonces, se trabajarán con los siguientes objetivos, que delinearán cada uno de los capítulos que a continuación se trabajan, algunos aunque teóricos, se han planteado por estudiosos y grandes escritores sobre el tema más la experiencia de algunas empresas, que podrán servir de guía a las organizaciones del medio al momento de tomar una decisión, se tiene entonces como objetivos específicos que define cada capítulo en su orden:

- Analizar las diferentes teorías y seleccionar la que más se ajuste a las empresas privadas del Departamento de Antioquia.
- Analizar las diferentes variables que las organizaciones utilizan para motivar a sus colaboradores.
- Determinar las metodologías de motivación que implementan las organizaciones estudiando casos empresariales tanto nacionales como internacionales.

Lo anterior conduce a dar respuesta al tema propuesto como objetivo general el cual es: “Diseñar una propuesta de alternativas motivacionales para el área de talento humano, enfocadas en el mejoramiento de la efectividad y el clima organizacional en las empresas privadas del departamento de Antioquia”.

Así entonces se utilizó un tipo de investigación, que se ubica en un enfoque cualitativo y cuantitativo, el cual se apoya en información bajada de internet, bibliografía y vivencias empresariales actuales.

El nivel de Investigación, es un del presente estudio corresponde a uno formulativo porque permite aclarar conceptos, familiarizarse con el objeto de estudio y determinar objetos prioritarios para las empresas; igualmente se ubica en un nivel descriptivo porque posibilitará realizar un portafolio de motivaciones el cual podrá servir de soporte para los departamentos de talento humano en las organizaciones.



## 1. REFERENTE TEORICO

Uno de los aspectos más importantes y diferenciadores que las empresas exitosas del siglo XXI tienen, se relaciona con la productividad y eficiencia que los empleados logran en el desempeño de sus actividades.

Existen varios factores clave que contribuyen al éxito laboral; y uno de los más los importantes que se debe considerar es la motivación que se pueda transmitir a una persona para la ejecución de sus tareas, o la misma fortaleza competitiva de automotivación que tenga<sup>7</sup>

Como bien lo estableció Abraham Maslow desde 1954 en su pirámide de necesidades, los seres humanos priorizan la satisfacción de las necesidades desde un primer escalón básico, el cual es generalmente cubierto por la remuneración económica derivada del ejercicio laboral. Pero es insuficiente una retribución económica para mantener la constante eficiencia en el desempeño de las actividades de un colaborador<sup>8</sup>.

El área de gestión humana en las organizaciones, deben centrar sus actividades en encontrar las condiciones ideales necesarias para su talento humano, la seguridad de que un buen desempeño de su trabajo impactará positivamente en su desarrollo profesional dentro de la empresa. El reconocimiento al esfuerzo, la dedicación y los buenos resultados obtenidos son muy importantes para que se cierre el círculo de motivación. Verdaderamente el reto es transformar esta práctica en parte de la cultura de una organización.

Si una persona es consciente de que el trabajo que desempeño es importante para la organización, que todo lo que realiza en su cargo da valor a sus actividades diarias, es de concluir que se coloca en el último escalón de la pirámide de Maslow, es decir se Auto realiza.

Es importante señalar que la motivación es algo que se aprende y se trabaja en las organizaciones. Para el talento humano del siglo XXI que se distingue por una actitud desafiante y retadora, los retos y obstáculos que se les presentan, aprender a resolver sus problemas y participar en la toma de decisiones, además de avanzar en su trabajo diario, tener oportunidades de aprendizaje y crecimiento,

---

<sup>7</sup> <http://www.creciendoempresas.com/factor-humano/motivacion-factor-clave-del-exito-laboral/>

<sup>8</sup> *Ibíd.*

comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles y resaltar cada uno de los aciertos que tenga por muy pequeños que sean, son aspectos necesarios que necesariamente se traducirán en resultados positivos dentro de su trabajo.

## **1.1 MOTIVACIÓN**

El siglo XVIII donde inicia la industrialización y una de sus consecuencias es la desaparición de los talleres artesanos, trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para enfrentar esta situación se precisaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. Ya en 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los empleados y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

En la década de 1950 fue un periodo conveniente en el desarrollo de los conceptos de la motivación. Surgieron las primeras teorías que empezaron a estudiar y analizar los aspectos de la motivación y, a partir de este momento, se empezó a entender la relación entre el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluyeron que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

Se encuentra una gran e importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

El gerente de las organizaciones debe ser consciente que la motivación tiene que ver en gran parte con el proceder humano, con su comportamiento. Gustavo Velásquez Mastretta en su libro Psicología del trabajo en la organización dice que:

*“La motivación es un ente interno que mueve al ser humano o lo activa a hacer algo. Este ente interno está compuesto por deseos, anhelos, impulsos, generosidad, bondad y esfuerzo. La motivación no se puede ver, oír o sentir, no es palpable y solo es deducible a partir de la conducta. No se puede medir directamente la motivación, ya que no es observable, esto quiere decir que solamente es posible juzgar el grado de motivación de una persona observándola. Solo se observan supuestos indicadores de la motivación (rendimientos y escritos realizados) y se hacen deducciones a partir de la observación”<sup>9</sup>*

Muchos tendemos a confundir estímulo con motivación, siendo estos totalmente diferentes. El estímulo es lo que nos ayuda a motivar a alguien, para esto es necesario indagar en la personalidad, en la psicología y en el comportamiento de las personas;

*“sus emociones, recuerdos, creencias y valores que posee cada ser humano. Estos deben ser estimulados desde adentro o desde afuera de la psique, para desencadenar ciertas conductas que llevarán al ser humano a un mejor desempeño”<sup>10</sup>*

La motivación se ha considerado como un aspecto que se proyecta de manera positiva o negativa en la labor que desempeñan los trabajadores, guiándolos un poco más allá, hasta alinearlos con lo que la organización quiere que el trabajador sea o pretenda ser. Es la motivación quien modifica o transforma la conducta del trabajador hacia una conducta preestablecida por situaciones individuales con respecto a la organización, tal como lo menciona el planteamiento de Stephen, R. cuando dice: “Definiremos la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual”<sup>11</sup>.

Mucho se habla sobre motivación y la manera como incide ésta en la conducta que se desea en un individuo ante una organización o en la misma sociedad, tal como lo cita Marcano, María L que señala:

---

<sup>9</sup> VELASQUEZ GUSTAVO MASTRETTA, Psicología del trabajo en la Organización. Noriega Editores. México. 2006.

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> STEPHEN R, (1.996). Administración. Editorial Pearson. México Quinta Edición. Pág. 530

*“La motivación, son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas”<sup>12</sup>.*

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Considerando lo anterior, Charles G, Morris define:

*“La emoción se refiere a la experimentación de sentimientos como temor, alegría, sorpresa o ira. Como los motivos, las emociones también activan y afectan la conducta, aunque es más difícil predecir la clase de conducta que provocaría”<sup>13</sup>.*

Ratifica lo que se viene estructurando respecto a la motivación, lo que Villegas, José<sup>14</sup> cita: “La moral como un estado permanente que puede ser cambiado a través de la aplicación de estímulos e incentivos que facilitan la modificación de la conducta de los individuos”. Entra otro aspecto importante como lo es la moral a jugar un papel en el desempeño de los trabajadores, esto es y no es algo nuevo el hecho de que una moral alta va a incidir de manera positiva en el desempeño de las tareas, aún sin esperar nada a cambio, mientras que las personas que tienen la moral baja desempeñan sus funciones esperando algo a cambio sin importarles las metas y objetivos propuestos por la organización.

Así entonces la motivación está formada por un conjunto de factores personales que indicará la conducta o comportamiento de las personas ante determinadas situaciones o necesidades y que a su vez le permitirá al trabajador desempeñarse cada vez mejor, o no, en su entorno laboral. Todo esto en correlación con el planteamiento de Maier, citado por Villegas<sup>15</sup>, donde señala que: Una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama necesidad, impulso o deseo; el objetivo es algo fuera del individuo, que se puede llamar incentivo o meta.

---

<sup>12</sup> MARCANO M. Luisa, (1.996). Lecciones Preliminares de Psicología. Dirección de Medios y Publicaciones U.C. Valencia- Venezuela. Primera Edición. Pág.97

<sup>13</sup> CHARLES G. Morris. (1.997). Psicología. Prentice-Hall. México. Novena Edición. Pág. 412.

<sup>14</sup> VILLEGAS J, (1.988). Administración de Personal. Ediciones Vega. Caracas. Primera Edición. Pág. 261

<sup>15</sup> *Ibíd.* Pág. 268

Se puede concluir entonces que la motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta. La motivación es trascendental para realizar cualquier actividad y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus funciones en el contexto laboral. En este entorno, las empresas tratan siempre de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

### **1.1.1 Definición de algunos conceptos básicos de motivación a través de la historia**

Antes de comenzar a hablar de motivación y de sus teorías como lo son las de Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Mc Clelland, entre otros; se debe hablar de los pioneros, de los primeros estudios en lo que se ha hablado de la motivación y sus raíces.

**William James.** El primer psicólogo en 1884 interesado en el estudio de la motivación fue William James, quien hizo mucho hincapié en llamarla voluntad, sus ideas anticiparon la importancia concedida a los procesos cognitivos en el intento de comprender la motivación.

William James plantea que la experiencia fisiológica para después tener la experiencia cognitiva; como por ejemplo en una situación de peligro se tienen reacciones agresivas o de lucha de forma inconsciente y estas reacciones generan la sensación de miedo en el resto del cerebro.

**Behaviorismo.** La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas.

Los autores Behavioristas argumentaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas, para entender mejor su comportamiento y usar la Motivación como elemento para mejorar la productividad de las Organizaciones.

Se puede resumir y concluir diciendo que la Escuela Behaviorista considera que la motivación para el trabajo depende de dos factores fundamentales: el nivel cultural de los miembros de la organización y el estilo de dirección establecido. Ambos factores contribuyen a la formación de una especie de jerarquización de necesidades humanas cuya posibilidad de satisfacción estimula la motivación del grupo, la cual se manifiesta en comportamientos variados tanto en su actuación, como en su dinámica, según el nivel cultural y el estilo de dirección que caracterice la administración<sup>16</sup>.

**Fode y Rosenthal.** Estos investigadores realizaron diversos estudios sobre la motivación y la influencia externa en el comportamiento de las personas, determinando que los resultados de éstas en el trabajo está influido por lo que los superiores esperan de ellas, es decir, si un supervisor actúa y se dirige a sus subordinados con la idea de que son flojos e ineptos, esto seguramente influirá directamente en los resultados provocando una respuesta acorde a lo que esperaban.

Su estudio estuvo basado en el efecto Pigmalión, siendo este uno de los sucesos que describe cómo la creencia que una persona tiene sobre otra puede influir en el rendimiento de esta otra persona. Esto supone, por tanto, algo importante de conocer y estudiar para los profesionales del ámbito educativo, laboral, social y familiar, donde Rosenthal y Jacobson en su estudio con los educadores, concluyen que, "Las expectativas y previsiones de los profesores sobre la forma en que de alguna manera se conducirían los alumnos, determinan precisamente las conductas que los profesores esperaban"<sup>17</sup>.

**1.1.1.1 Factores de motivación.** También se pueden distinguir que existen factores internos y externos que determinan esta conducta; éstos pueden ser diferenciados como:

**Motivación interna:** Se conforma por diferentes ideas, necesidades y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas. Este es un concepto manejado ampliamente desde hace bastante tiempo por la humanidad mediante una idea simple pero errónea; el de que las personas sólo tienen dos razones básicas para hacer las cosas: la búsqueda de placer y de sufrimiento:

---

<sup>16</sup>[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin\\_3\\_escuela\\_behaviorista\\_o\\_del\\_co\\_mportamiento\\_administrativo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin_3_escuela_behaviorista_o_del_co_mportamiento_administrativo.html)

<sup>17</sup> <https://francescpujol.wordpress.com/2011/10/21/efecto-pigmalion/>

Esta antigua afirmación explicaba la existencia del hombre como un animal racional con suficiente potencial como para definir y escoger aquellas actividades que le proporcionaban placer y evitar las que le hacían sufrir. Tal motivación se presenta, cuando se realiza una tarea en ausencia de esfuerzo externo. Los que resaltan en este caso son los factores personales, intereses, metas, objetivos.

**Motivación externa.** En la teoría de motivación externa se han hecho muchos estudios y dos de sus principales expositores son Edward Deci y Richard Ryan, dado que se les atribuye la teoría de la autodeterminación. Los autores afirman que los elementos de motivación externa son muy útiles siempre y cuando no se exageré su uso, basando su teoría en los siguientes puntos:

- De forma sistemática, los premios socavan la motivación y el rendimiento sostenidos a largo plazo.
- Ofrecer premios por algo que ya les gusta a los trabajadores hacer socava especialmente la motivación y el rendimiento.
- Los premios se convierten en obstáculos a la creatividad de los trabajadores y su capacidad de resolver problemas complejos.<sup>18</sup>

Con esto se entiende que la motivación externa debe ser controlada, dado que puede generar efectos contrarios a los esperados, que pueden ir desde fatiga, agotamiento y aburrimiento hasta actitudes poco éticas.

**1.1.1.2 Conceptos básicos relacionados con la motivación.** Como se puede evidenciar, existen varios conceptos a través de la historia relacionados con motivación, pero en la actualidad es necesario tener claro los conceptos de autoestima, elementos que integran el medio laboral e influencia del medio.

- **Autoestima.** Tal como lo manifiesta la autora María del Rosario “La autoestima es un juicio personal de dignidad, que se expresa en las actitudes del individuo hacia sí mismo”. Dejando esto claro se puede aclarar que este concepto es vital para mantener una motivación sana, dado que una persona con una alta autoestima se acepta y valora tal como es.

---

<sup>18</sup> Perrin Craig, Blauth Chris. [En línea] [Citado el: 11 de Octubre de 2013]. Disponible en: [http://www.achievetglobal.es/sites/default/files/resources/motivacion\\_intrinseca.pdf](http://www.achievetglobal.es/sites/default/files/resources/motivacion_intrinseca.pdf)

- **Influencia del medio.** El medio externo siempre influirá en las personas, afectando muchas veces el comportamiento y generando conductas, que a la vez modifican el medio. Así entonces al incidir en el medio, se está ante la posibilidad de generar cambios en el comportamiento individual a favor o en contra de la organización. De todas las normas motivacionales la modificación del medio constituye la de mayor utilidad para los ejecutivos o gerentes de las empresas, ya que al aplicarla pueden influir directa y positivamente sobre los resultados deseados. Esta es una apreciación claramente importante para las compañías, puesto que las personas que conforman la empresa emplearán todo su talento sin sentirse presionadas y por el contrario lo hagan con satisfacción<sup>19</sup>.
- **Elementos que integran el medio laboral.** Principalmente los elementos que conforman el medio laboral son la tarea que debe estar definida en el manual de funciones y ser conocida por el miembro de la organización para poder desempeñar un trabajo de calidad, la supervisión que hace referencia a un cargo de la empresa que es el responsable de verificar y validar que el *know how* de la empresa se esté cumpliendo y a veces esta labor la hacen los jefes directos responsables de un grupo de trabajo, los compañeros de trabajo dado que con ellos es importante tener buenas relaciones y empatía para que de esta forma el clima organizacional sea agradable y se pueda sacar la mayor productividad por el ambiente constructivo que es generado por estos elementos.

### 1.1.2. Teorías de motivación

A través de teorías y a lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de las diferentes teorías motivacionales, como<sup>20</sup>:

- La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores

---

<sup>19</sup> Polo Camacho, Isabel Roció. "El clima organizacional y su influencia en los procesos comunicativos del personal que labora en la universidad estatal península de santa elena, cantón la libertad, año 2011". [En línea] [Citado el: 01 de Octubre de 2013] Disponible en: <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/627/1/TESIS%20ISABEL%20CAMACHO.pdf>

<sup>20</sup> KANFER Edición (1992) Psicología del Trabajo para las relaciones Laborales, "Motivación y Satisfacción Laboral". Pág. 198, 199, 201.



específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

- La clasificación de Locke (1986) que se distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.
- La más actual de Kanfer (1992), que propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructores que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructores desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

Existe una relación entre la productividad – rendimiento y el clima laboral y esto se da por la motivación que es un factor fundamental ya que en una empresa es preciso que las personas tengan una excelente disposición y el deseo latente de querer hacer las cosas, y es misión de la empresa mantener y mejorar ese deseo de trabajar más y mejor, de tal manera que se vea reflejado en su productividad – rendimiento.

En concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica ya mencionada de Campbell, son las que se exponen a continuación.

**1.1.2.1 Teorías de contenido**<sup>21</sup>. Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Las teorías de contenido estudian los elementos que motivan a las personas.

Se tienen las siguientes:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.

---

<sup>21</sup> [http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES\\_1.\\_VARIABLE\\_ORGANIZACION\\_AMBIENTE](http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES_1._VARIABLE_ORGANIZACION_AMBIENTE)

- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

### **Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954).**

Abraham Maslow es el autor que nos habla sobre esta teoría dando dos premisas que son de gran importancia para el desarrollo de esta investigación:

“El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee. Solo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta. Las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia. Una vez satisfecha esta necesidad, surge otra que exige satisfacción” <sup>22</sup>

**Figura 1. LA PIRÁMIDE DE MASLOW**



**Fuente:** La pirámide de Maslow ([www.google.com/imágenes/pirámidedeMaslow](http://www.google.com/imágenes/pirámidedeMaslow))

Postula que:

- Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:
  - a) **Fisiológicas:** como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.

<sup>22</sup> VELASQUEZ. Op. Cit., p. 84.

- b) **De seguridad:** como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- c) **Sociales:** como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- d) **Estima:** tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- e) **Autorrealización:** como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

- Cuando una de estas necesidades está notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive.
- Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no esté ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

La pirámide de Maslow es una teoría simplista y no muy precisa de la motivación humana, no todo el mundo avanza a través de las cinco necesidades en orden jerárquico. Pero Maslow hizo tres contribuciones relevantes. Primera: identificó categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Tercera: sensibilizó a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

### **Herzberg: Teoría bifactorial (1966)**

Propuso la **Teoría de la Motivación-Higiene**. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo? realizó sus investigaciones, llegando a

clasificar los **factores intrínsecos de motivación** y los **factores extrínsecos (higiénicos)**.

Basó su teoría en un estudio de la satisfacción de las necesidades y en los efectos registrados de motivación que estas satisfacciones causaron en 200 ingenieros y contadores. Suele denominarse teoría dual de la motivación.

Demostró que los empleados reportaron distintos tipos de condiciones como causas. Por ejemplo, aunque el reconocimiento condujere a un sentimiento positivo con respecto al trabajo, la falta de reconocimiento rara vez fue señalada como causa de malos sentimientos. Además, cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo.

En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Basándose en este estudio, Herzberg llegó a las siguientes conclusiones<sup>23</sup>:

- A) Algunas condiciones en el trabajo operan de tal manera que su ausencia causa insatisfacción en los empleados; sin embargo, la presencia de las mismas condiciones no genera una fuerte motivación. Herzberg llamó a estos factores de mantenimiento, ya que eran necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción. Llegó a la conclusión de que existían diez factores de mantenimiento, o factores de higiene; a saber:
- Política y administración.
  - Supervisión técnica.
  - Relaciones interpersonales con el supervisor.
  - Relaciones interpersonales con los compañeros.
  - Relaciones interpersonales con los subordinados.
  - Sueldo.
  - Seguridad en el trabajo.
  - Vida personal.

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p.94

- Condiciones laborales.
- Nivel social.

B) Las condiciones que generan motivación no están directamente relacionadas con la insatisfacción. Herzberg describió seis de estos factores que denominó factores de motivación a satisfactores:

- Realización.
- Reconocimiento.
- Promoción.
- El trabajo en sí.
- La posibilidad del desarrollo personal.
- Responsabilidad

**Figura 2. TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG**



Fuente: <http://www.conductismo.es/teoria-de-la-motivacion-de-herzberg/>

Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como Factores de Higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si se desea motivar a la gente en su puesto de trabajo, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

En resumen, si no se mantienen estos factores, predomina en los colaboradores la insatisfacción.

### **McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas (1965)**

Por otra parte Mc Clelland, Davis, citado por Stephen, R<sup>24</sup>, propuso la teoría de las tres necesidades en la cual existen tres motivos o necesidades principales en los puestos de trabajo:

- **Necesidad de logro o de realización:** el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- **Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- **Necesidad de afiliación:** el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad. Los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Stephen R, (1.996). Administración. Editorial Pearson. México Quinta Edición. Pág. 535

<sup>25</sup> <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/10/teora-de-las-necesidades.html>

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales

### **Teoría de Jerarquía de Alderfer.**

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama teoría ERC.

Realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades:

- Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de relación (R): incluyen las sociales y de reconocimiento externo.
- Necesidades de crecimiento (C): incluyen las de autorrealización y autoestima

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.

El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.

Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004.

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes<sup>27</sup>.

La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior.

### **Teoría “X” y Teoría “Y” (De Douglas MC. Gregor)**

Las teorías X y Y, son dos formas distintas de percibir el comportamiento humano que son adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

---

<sup>27</sup> Ibíd.



Douglas Mc. Gregor, citado por Stephen, R<sup>28</sup>. propuso dos puntos de vista distintos acerca de la naturaleza de los humanos, uno es básicamente un punto de vista negativo, denominado la Teoría X y la otra básicamente de un punto de vista positivo llamado teoría Y.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que dominan los individuos. Mc. Gregor sostenía la creencia de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por consiguiente las teorías X y Y de Mc. Gregor expresan los tipos de conductas que ponen de manifiesto los individuos antes ciertas condiciones en particular. La teoría X Tiene como premisas una apatía por parte del trabajador hacia la labor que va a desempeñar requiriendo constante supervisión, ya que no le gusta trabajar. Por lo tanto son pocos creativos, productivos y ambiciosos. Por su parte la teoría Y manifiesta una sinergia natural del individuo por el trabajo generando compromiso con la organización y con sus metas u objetivos a través de la auto dirección y control; que a su vez generan y crean alternativas e ideas que proporcionan y derivan en nuevas responsabilidades asumiendo así un nuevo rol o papel en la organización. Esta teoría plantea muchos aspectos relacionados con la motivación y el desempeño laboral que tendrán los trabajadores.

La esencia de esta teoría no se basa en descubrir si cada directivo parte de la teoría X o de la teoría Y, sino que se basa en saber aplicar uno u otro estilo en función de las necesidades que cada líder o jefe de equipo tenga en cada momento.

**1.1.2.2 Teorías de Procesos.** Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral<sup>29</sup>.

Según Stoner, J<sup>30</sup>, existen muchas otras teorías que de manera significativa contribuyen a la teoría de la motivación en el trabajo; entre esas tenemos:

---

<sup>28</sup> Stephen R, (1.996). Administración. Editorial Pearson. México Quinta Edición. Pág. 532.

<sup>29</sup> [http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES\\_1.\\_VARIABLE\\_ORGANIZACION\\_Y\\_AMBIENTE](http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES_1._VARIABLE_ORGANIZACION_Y_AMBIENTE)

## **Teoría de la Equidad**

Adams elaboró la llamada “teoría de la equidad”. El objetivo de Adams es la justicia que es un instrumento para conseguir la motivación.

Se fundamenta en que la recompensa recibida es un factor motivante para el trabajo y el desempeño. El principal aspecto es la percepción del individuo sobre la cantidad de trabajo y su recompensa en cantidad. La equidad puede definirse como: “una razón entre lo que el individuo aporta al trabajo (por ejemplo, el esfuerzo o habilidad) y las recompensas de este (entre ellas los sueldos o la promoción) comparada con las recompensas que reciben por aportaciones semejantes”<sup>31</sup>.

La teoría de la equidad se sustenta en la evaluación (subjetiva) que el individuo efectúa sobre su esfuerzo, la recompensa y la similitud de esfuerzos y recompensas de otros en condiciones similares. Comúnmente los individuos comparan el tipo de labor que realizan con la labor de otra persona y su remuneración dentro de la misma organización y en otras.

Si la persona siente que su esfuerzo no se corresponda con lo que recibe, se encontrará en situación de inequidad. Esta inequidad le generará una tensión interna y disminuirá su rendimiento en el trabajo, a cesar en la relación laboral o a cambiar parámetros de comparación.

## **Teoría de Establecimiento de Metas de Locke, E**

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

---

<sup>30</sup> Stoner, J. Freeman E, (1.992). Administración. Prentice Hall. México. Quinta Edición. Pág. 481.

<sup>31</sup> *Ibíd.* Pág. 485.

Esta teoría es conocida como la “teoría del establecimiento de metas”. Para Locke, la clave de cómo motivar se encuentra en **establecer metas**. Lo esencial de su teoría se resume en lo siguiente:

- El establecimiento de metas claras aumenta el rendimiento de los trabajadores.
- Cuanto más claras son las metas, más se incrementa el rendimiento.
- La empresa debe dar participación a los trabajadores en el establecimiento de los objetivos. Los harán suyos y trabajarán más a gusto.
- Los objetivos difíciles de conseguir, si son asumidos por los empleados, motivan más que los más fáciles.

### **Teoría de Las Expectativas de Víctor H. Vroom.**

Esta teoría establece que los individuos manifestarán una conducta determinada partiendo de las expectativas que se originan como resultado de la acción que él realizará.

Según Vroom, citado por Arturo B, Castillo<sup>32</sup>, la teoría de las expectativas incluye tres variables o relaciones:

- Expectativa o relación esfuerzo desempeño: Es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.
- Instrumentabilidad o relación desempeño recompensa: Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.
- Valencia o atractivo de la recompensa: Es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

Existe una amplia gama de factores motivacionales que de una u otra manera influyen en las expectativas del trabajador, es decir, que el trabajador presentará un desempeño sobresaliente esperando un resultado satisfactorio que se proyecte hacia él. Pudiendo tener el mayor o menor grado de importancia de acuerdo a sus necesidades.

---

<sup>32</sup> Belardi C, Arturo A. (1.989). Teoría de La Organización. Edición Publicación Universidad de Carabobo. Tomo II. Valencia – Venezuela. Pág, 116

En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”<sup>33</sup>.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

### **1.1.3 La motivación directiva**

Esto consiste en las actividades que el gerente realiza para lograr que sus subalternos cumplan con sus tareas.

“La motivación directiva es la acción que realiza un administrador para inspirar, animar y estimular a sus colaboradores”<sup>34</sup> Según Gustavo Velásquez, la motivación directa se proyecta en tres formas:

**1.1.3.1 La inspiración.** “Inspirar es despertar en los colaboradores el deseo de dar lo mejor de sí mismos. La inspiración parte del estilo del mando, de la personalidad y de la forma de trabajar del líder-dirigente”

**1.1.3.2 El ánimo.** “Animar es estimular a los colaboradores por medio del apoyo, la aprobación y el reconocimiento (de sus méritos o de un trabajo bien hecho)”

**1.1.3.3 El impulso.** “Impulsar es motivar o incitar a los colaboradores a trabajar, utilizando para tal fin medios que pueden llegar, si fueran necesarios, hasta la coerción y el temor. Uno de los factores clave de la motivación se encuentra en los deseos de reconocimiento y satisfacción personal que todos tenemos. “Lo que más necesitamos en la vida es alguien que nos obligue a hacer todo aquello de que somos capaces”.

---

<sup>33</sup> <http://expectativadevalencia.blogspot.com/>

<sup>34</sup> VELASQUEZ. Op. Cit. p. 98

La motivación directa puede perfeccionarse conociendo el personal. El comportamiento del gerente actúa sobre el de sus colaboradores, según Gustavo Velásquez, así:

**Tabla 1. COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES.**

<b>Si el gerente:</b>	<b>Hay muchas posibilidades de que sus colaboradores den muestras de:</b>
Dirige, administra, forma, aconseja	Respeto, obediencia, reconocimiento, adhesión
Ayuda, sostiene, decide por su bien, compadece.	Confianza, aceptación, benevolencia y hasta indolencia.
Da su acuerdo, coopera, actúa con amistad	Ayuda, afecto, gentileza, bondad.
<b>Si el gerente:</b>	<b>Hay muchas posibilidades de que sus colaboradores den muestras de:</b>
Respeto, da entera confianza, admira, pide ayuda	Ayuda, consejo, y tal vez burla o conmiseración
Actúa con timidez, sigue el movimiento, hace indispensable, obedece al pie de la letra a sus superiores	Arrogancia, toma de liderazgo, lucha por el poder
Se irrita, es muy prudente, manifiesta ascepticismo, anticonformismo, oposición al poder superior y agresividad hacia el sistema	Represalias, rechazo, críticas, malestar
Ataca, sanciona, actúa con dureza, critica	Hostilidad, resistencia, rebelión, revancha
Explota, reniega, rechaza, rehúsa, es sistemáticamente negativo, desvalorizador o despreciativo	Desconfianza, temor, inferioridad, neurosis
"El gerente es casi siempre el responsable de lo que le pasa y recoge lo que siembra."	

**Fuente:** Chandezon Gérard, Le Figaro. París, Francia, 1998

Así entonces un Directivo debe tener aspectos importantes a cumplir en la compañía como: eficacia, hacer de su empresa un lugar atractivo y unidad de la organización. Lo primero lo hará consiguiendo que su organización sea eficaz, es decir, que logre unos ciertos resultados o metas. Su capacidad para esos logros es la capacidad estratégica; lo segundo será el conseguir que la organización sea atractiva, es decir, que su gente pueda satisfacer motivaciones intrínsecas a través de lo que hace en la organización. Lo que facilita este logro es la capacidad ejecutiva, y por último se relaciona con las capacidades del directivo, específicamente en el cómo hace que la empresa trabaje hacia una misma dirección y en unidad, lo que se conoce como liderazgo.

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no sólo que se hagan las cosas que convienen a la organización para que sea eficaz; sino además que estas sean atractivas para que las personas las realicen. Es decir se busca especialmente que las personas actúen motivadas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, no se trata entonces de centrar la atención en cual de los tres aspectos anteriores de la motivación directa es el más importante en el tema, lo que si se debe hacer es tener claro que por mejores gerentes motivadores y líderes que sean nombrados en las organizaciones, la motivación nace y sea dentro de los empleados, como parte esencial en ellos, adherente a su quehacer y vivir diario. Veamos ahora, la importancia de los estímulos y qué papel juegan estos en la motivación empresarial.

#### **1.1.4 El eslabón perdido de la motivación**

Motivar no es tarea fácil, es más, se dice que personalmente, se es más fácil vivir en la monotonía a trascender y auto motivarse a cambiar y hacer cosas nuevas y mejores. Partiendo de este hecho, llevar a un personal empresarial a que se sienta motivado es tarea aún más compleja. Un factor que deberíamos estudiar es que para llegar a la motivación se tiene que atacar los estímulos, miremos.

Los estímulos llevan a que el ser humano realice sus acciones. “Toda motivación parte de un estímulo”<sup>35</sup>.

Al ser humano no le basta con tener necesidades y deseos que satisfacer. No le basta con darle prioridad a tales necesidades y tales deseos. Es necesario estimular en el ser humano esas necesidades y deseos.

Ante la ausencia de estímulos, tanto la motivación como el buen desempeño, se erosionan como la tierra, y la gente puede caer en forma progresiva, en hábitos, rutinas y conductas que a la larga nos conducen a un vacío existencial. Y todo por falta de estímulos (elementos capaces de activar nuestra fuerza motriz).

Cuando esto sucede en las organizaciones, la mente organizacional se cierra y el personal realiza sus tareas en forma “automática”, piensa “como siempre” y trabaja según los patrones o estándares tradicionales. Las organizaciones que

---

<sup>35</sup> <http://www.monografias.com/trabajos61/estimulo-motivacional-ensenanza-ninos/estimulo-motivacional-ensenanza-ninos2.shtml>

están sujetas a estos procesos, corren inmensos riesgos cuando la competencia, se lanza a estimular al mercado, así como a su personal para servir a los clientes.

Las empresas y los gerentes que son competitivos, crean y despliegan amplios estímulos positivos en el personal, para encender su motivación y lograr conductas y desempeños excepcionalmente superiores.

Sin embargo, la falta de estímulos provoca en el ser humano el mismo problema que la saturación de los mismos. La solución del problema radica en encontrar un término medio con el cual se pueda aprovechar un conjunto de estímulos para motivar al cliente y a los colaboradores.

El maravilloso estímulo del silencio, “los sonidos del silencio” y el espacio personal, están siendo reemplazados por la interferencia y la intromisión, como estímulos frenéticos para la humanidad”<sup>36</sup>

Hay dos estímulos que vale la pena mirar, estos son<sup>37</sup>:

**1.1.4.1 El entusiasmo: Estímulo interno para trabajar.** La motivación al trabajo no es sólo tener en claro lo que se desea lograr en el futuro, no es sólo trazar de antemano el camino a seguir, no basta tener fe, esperanza y convicción en lo que se pretende lograr, es necesario contar con el estímulo interno del entusiasmo.

El entusiasmo para trabajar, para hacer lo que se debe hacer y hacerlo bien, puede y debe estimularse en forma interna en nosotros y en forma externa de otros hacia nosotros, pero la esencia del entusiasmo proviene de nuestra fuerza interior, de nuestro corazón, de nuestros sentimientos. No hay nada nuevo en esto, podemos rastrear el origen de estas palabras sabias, cuando curiosamente buscamos en la Biblia y en el Sermón de la Montaña: “Porque donde esté tu tesoro el entusiasmo, allí estará también tu corazón” Palabras de Jesús (Mateo 6, 21)

**1.1.4.2 El estímulo de la recompensa.** La recompensa es premio, gratificación, retribución. La recompensa es un estímulo.

---

<sup>36</sup> VELASQUEZ., Op cit, p. 102.

<sup>37</sup> Ibíd., p. 104.

El dinero satisface las necesidades pero, aun así, valerse de él para hacer que el personal trabaje más o mejor, es una tarea compleja. Al dinero sueldos, salarios, prestaciones- como incentivo o estímulo, a menudo se le asocia con factores de las necesidades básicas como la alimentación y la seguridad, la diversión, la casa y el vestido. Si a la gente no se le paga, o en el menor de los casos, no se le paga a tiempo, se propicia el descontento. Sin embargo, algo de dinero impide que estemos descontentos, pero más dinero no nos satisface más. ¡Qué paradoja!

El dinero en forma psicológica puede ser un reductor de la ansiedad. A medida que crecemos en la cultura de la preocupación económica, aprendemos a “sentirnos mal” cuando no tenemos dinero y a “sentirnos bien” cuando lo tenemos. El dinero reduce nuestra ansiedad al sentirnos más seguros.

En términos de la teoría de la equidad, el trabajador está contento con su salario cuando ve que éste es equitativo o justo. Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por su trabajo, deberá guardar relación con lo que pone en él. El punto de equidad que fijan los trabajadores es del todo subjetivo, sin embargo, para su juicio y criterio tiene una guía objetiva.

### **1.1.5 El proceso de la motivación**

Las personas, cada una, tienen sus propias razones para comportarse su diferente manera. En otras palabras, cada persona es un mundo diferente, con distintas metas e ilusiones, lo único que es para todos, es que actuamos para satisfacer muchas veces, las mismas necesidades. “Una necesidad insatisfecha inicia el proceso de motivación”<sup>38</sup> Cuando se carece de algo, esa misma necesidad lleva a las personas a buscar los medios para satisfacerse. Una necesidad que no se satisface causa desespero, estrés y/o tensión. “El proceso motivacional es continuo, comienza con una necesidad insatisfecha y termina con la satisfacción de ésta, se cierra el ciclo y vuelve a empezar, lo cual es continuo”<sup>39</sup>.

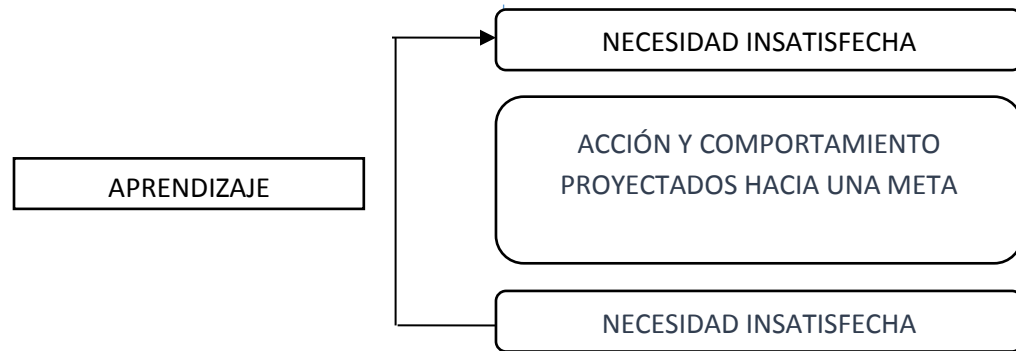
---

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 83.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p.83.



**Figura 3. EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN**



**Fuente:** VELASQUEZ MASTRETTA GUSTAVO. Psicología del trabajo en la Organización. Pág. 83

### 1.1.6 Motivación y personalidad

¿Acaso se puede motivar a alguien si no se le conoce? Es como desear guiar a una persona por un camino entre muchos para llegar a un fin y el que lleva la ruta no conoce por donde coger; de inmediato la mente nos llevaría a parafrasear ese adagio popular que dice: “Un ciego guiando otro ciego”. Así sucede con la motivación. Para que la alta dirección o los mandos medios de una compañía puedan lograr entrar en los estímulos de sus colaboradores, tienen que conocerlos, saber sus gustos, su forma de pensar, de reaccionar y expresarse, su entorno y que los mueve a ser como son y salir adelante. Es la personalidad de los empleados la principal entrada para alcanzar el grado de motivación que se desea.

La personalidad de los demás es el conocimiento al que debe apuntar cada jefe en las empresas. Un concepto básico y simple de personalidad puede ser “Las características generales de una persona”<sup>40</sup>. Si se necesita motivar a alguien se debe conocer que estímulos son los apropiados para hacerlo, y para llevar a feliz término esto último, primero debemos conocer la personalidad de los colaboradores. Así su motivación será más fuerte y veraz.

### 1.1.7 Frustración

Partiendo de todo lo visto, el comportamiento del hombre se rige principalmente a satisfacer sus necesidades. El éxito de una empresa al estimular a sus colaboradores debe estar en la dirección de ayudarles a suplir esas necesidades.

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p.89

No se puede pretender que una persona trabaje y produzca bien si sus necesidades, al menos las básicas están satisfechas. “Cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades (y así reducir la tensión) el resultado es la frustración”<sup>41</sup>

Un buen gerente, que entienda que sin las necesidades satisfechas no le puede pedir buen desempeño a sus colaboradores, tendrá mayor comprensión para ellos y empezará a descubrir que el secreto de una alta gestión y un buen clima organizacional se basa en la obtención de empleados con buena calidad de vida.

## **1.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL CAMPO LABORAL**

El comportamiento humano va ligado a una serie de sentimientos y motivaciones que están en constante evolución, esto debido a la manera en que percibe el entorno y como visualiza las cosas, cómo las escucha y como mediante todos sus sentidos logra enfrentarse a una continua toma de decisiones dentro y fuera de la organización. Así, tomado desde el punto de vista de la organización, es un comportamiento que debe ir en constante crecimiento, si lo que queremos son organizaciones competitivas, donde el desempeño sea cada vez mayor y el compromiso con la empresa se vuelva parte personal de los individuos.

De acuerdo al autor Gustavo Velásquez Mastretta, en su libro Psicología del trabajo en la organización<sup>42</sup>, “el ser humano tiene una interactividad de tres niveles para alcanzar metas específicas: comportamiento grupal, comportamiento individual y comportamiento organizacional”; cada uno basado en las diferentes motivaciones del ser, bien sea de aprendizaje, de actitud, de cargo o de un sinfín de factores, enfocados en el desarrollo del comportamiento humano. Este puede desencadenar situaciones de motivación bien sea familiares, personales o grupales, pero dentro de una organización el desempeño individual –siendo altamente eficiente- se mira desde el punto de vista grupal, como la suma de todos los esfuerzos que los miembros de la organización desempeñan para lograr un fin común, es la sinergia entre todos y cada uno de ellos ( $1 + 1 > 2$ ), donde la imagen de la cultura organizacional de una compañía puede verse representada como fuerte y pujante o como una compañía débil.

---

<sup>41</sup> Ibíd., p.87

<sup>42</sup> Ibíd., p. 119

### 1.3 EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Los cambios al interior de la organización pueden presentarse como estímulo positivo o negativo dependiendo de las decisiones que se tomen dentro y fuera de la empresa. Las variables del ambiente son estímulos para que los integrantes de la organización elaboren estrategias que generen cambios a la estructura organizacional, por tanto deben alentar a cada uno de los integrantes, buscando que las transformaciones estratégicas desarrolladas sean motivantes y que se logre así, llevar la organización a un nivel de alto desempeño, para continuar en la consecución de metas tanto individuales como empresariales.

La cultura organizacional, es también un factor motivacional que puede cambiar la actitud de los colaboradores ante las labores empresariales, tomar actitudes diferentes en la forma de realizar su trabajo y en la manera de saludar a sus compañeros por ejemplo; son cosas que propician un ambiente organizacional diferente y que de alguna manera tienden a motivar a todo el personal dentro y fuera de la organización, logrando así, se tenga a nivel general más eficiencia en el desarrollo de sus labores.

Al Comportamiento Humano, que como base fundamental define cómo debe estructurar una empresa su cultura organizacional, deben serle aplicables elementos motivacionales que logren que cada ser humano, colaborador participe de la labor empresarial, de para ella lo mejor de sí mismo. De acuerdo al autor Hsun Tzu<sup>43</sup>, existen ocho reglas motivacionales enfocadas básicamente en la capacidad del ser como reconocimiento de sus propias habilidades, para poder posteriormente dar y ofrecer a su entorno, estas reglas son:

- Motivarse a sí mismo: actuar como líder, con entusiasmo y creencia de sus propias capacidades; cuestionarse primero y luego cuestionar el entorno.
- Seleccionar gente Motivada: encontrar personal enamorado de lo que hace, *“Ningún hombre encontrará la mejor manera de hacer una cosa si no le gusta hacer esa cosa” Proverbio japonés.*

---

<sup>43</sup> ADAIR JOHN. Como motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia? Editorial Legis. Colombia. 1992. Pág. 125 – 135.

- Tratar a cada persona como un individuo: saber a las personas que las motiva de forma individual, es posible que lo que motiva a un integrante del grupo de trabajo, no sea lo que a los demás motiva.
- Fijar metas realistas y desafiantes: la importancia de convenir objetivos con quienes deben cumplirlos es una regla fundamental, acordar la realización de las metas contando con el colaborador, no es la imposición de un logro, es un trabajo en equipo.
- Recordar que el progreso motiva: Invertir en el éxito de los integrantes de la organización, saber que para cada ser humano es motivador poder terminar sus asignaciones, sentir la realización del logro y tarea cumplida.
- Crear un ambiente de motivación: El exceso de control reduce la motivación, el control exagerado corta la libertad de los colaboradores, crea presión en el ambiente y no permite que el acto creativo prospere. Deben crearse espacios donde el ser humano sienta que puede proponer y crear.
- Ofrecer recompensas justas: debe existir un equilibrio entre lo que se da y lo que se espera recibir, es decir, lo que la organización da a su colaborador como retribución a la labor realizada. Aunque la remuneración monetaria es clave para la motivación del personal, deben considerar elementos de desarrollo profesional y personal, como planes de ascensos y calidad de vida familiar.
- Manifestar reconocimiento: reconocer que tan importante es para la organización cada uno de los colaboradores, saber valorar las tareas realizadas motiva para que el desarrollo de las próximas sea mejor. Si bien se sabe que las organizaciones no mueren con la salida de alguno de sus colaboradores, es importante considerar que son activo fijo fundamental en el desarrollo y sostenimiento de la misma, la experiencia y conocimiento de las tareas asignadas son un valor agregado.

Adicional a esto, y con el fin de ir concluyendo para poder abordar la propuesta de alternativas motivacionales, se relaciona la Regla del 50 y 50, tratada por el autor Samuel Taylor Coleridge, en el capítulo tres del libro LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN.

*“La regla del 50 y 50 no exige identificar exactamente las diferentes proporciones en la ecuación. Es más bien una regla práctica rudimentaria pero efectiva. En efecto, dice simplemente que una parte sustancial de la motivación se encuentra dentro de una persona, mientras que una parte sustancial, por decirlo así, se encuentra fuera más allá de su control”<sup>44</sup>.*

Como se expresa en el texto relacionado, la motivación parte de cada ser humano y se complementa con el reconocimiento y valoración que a nivel laboral, hace cada líder a sus colaboradores, se define entonces como el aporte que hace el individuo por desarrollar sus tareas de la mejor manera y el aporte que el superior da también como afirmación de esto. Aprender a resaltar en cada colaborador sus habilidades particulares, cultivarlas y en conjunto lograr que cada uno, independiente de sus destrezas, logre unificar un resultado en equipo cada vez más eficiente.

Liderar requiere tomar también al otro como un ser igual, respetar y obrar por su integridad, Samuel Taylor Coleridge en su escrito, también define que los líderes exigen respeto, pero también deben dar respeto, se basa en que es un trabajo de confianza mutua en la que se apoya también en la justicia y equidad como parte del sentido común, así entonces, es posible despertar más entusiasmo en los integrantes del equipo, es decir, los colaboradores.

Así entonces, y considerando cada uno de los conceptos tratados, y las condiciones en las que el ser humano desarrolla sus competencias individuales o grupales, es importante definir, cómo las organizaciones soportadas en el área de Talento Humano deben enfocar esfuerzos en el mejoramiento de la efectividad y el clima organizacional, buscando como resultado final el óptimo desempeño de sus colaboradores.

---

<sup>44</sup> Samuel Taylor Coleridge - LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN-.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

### 2.1. REPRESENTACIÓN DEL PIB EN LAS EMPRESAS ANTIOQUEÑAS CON MEJORES PRÁCTICAS DE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando se entra en el estudio de implementar nuevos proyectos de motivación y de un mejor ambiente laboral en nuestras empresas, siempre se generan juicios de valor o por lo menos se exige una demostración de que empresas lo han implementado y como ha mejorado su productividad. Por ello múltiples autores investigan minuciosamente las empresas como funcionaba su desempeño antes de la implementación de alternativas enfocadas en la motivación y clima organizacional vs los nuevos resultados obtenidos después de su implementación.

Otros autores mediante modelos estadístico determinan cual es el valor cuantitativo que generaron las empresas luego de la implementación del modelo entre ellos se tiene el modelo de Kaplan y Norton quienes argumentan que la medición de la gestión del talento humano es una función de las habilidades, conocimientos y propósitos de cada uno de los individuos que participa en la empresa por lo cual basado en software estadísticos determinan que el Valor agregado de cada individuo al que se le implementan estos nuevos modelos de mejoramiento de su motivación y clima organizacional es dado por la siguiente fórmula.

$$\text{ROI TH: } \frac{\text{EVA}}{(\text{Costo Nómina} + \text{Costo No hacer})}$$

- **EVA:** Ebitda (Utilidad Neta) – Costo de Capital
- **Costo Nómina:** Es el costo fijo o variable que paga las empresas por cada empleado teniendo en cuenta su remuneración salarial, prestaciones sociales y otras contribuciones extralegales.
- **Costo No hacer:** Son costos asociados a lo administrativo y no genera utilidades como lo es la rotación de personal y la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores, el ausentismo y la siniestralidad de los colaboradores.

Este modelo se podría utilizar para determinar qué tan acertado es implementar alternativas enfocadas en el mejoramiento de la motivación y clima organizacional

Pero dado a que la finalidad del estudio es mostrar alternativas que se pueden implementar en las organizaciones y la ejecución de estas en Antioquia y por la limitante de la confidencialidad de la información de estas empresas; mostraremos que las empresas que más aportan al PIB en su mayoría se encuentran catalogadas como las mejores empresas para trabajar.

A Continuación mostraremos un cuadro donde se puede observar cual ha sido la evolución del producto interno bruto en la región de Antioquia y adicionalmente mostraremos el Chocó ya que junto con Antioquia conforman el noroccidente de Colombia y ocupan el 9.6% del territorio Nacional según el Dane.

**Tabla 2. EVOLUCIÓN DEL PIB EN ANTIOQUIA**

**Colombia - Noroccidente. Evolución del PIB regional y participación en el PIB nacional 1961 - 2010<sup>p</sup>**

Período	Participación promedio anual del período, en el PIB total nacional			Tasa de crecimiento promedio anual del período			
				Porcentaje			
	Noroccidente	Antioquia	Chocó	Nacional	Noroccidente	Antioquia	Chocó
1961-1970	14,2	13,9	0,3	5,3	5,7	5,7	3,1
1971-1980	15,3	15,0	0,3	6,5	6,4	6,4	6,0
1981-1990	15,7	15,2	0,5	3,4	3,1	3,0	6,2
1991-2000	15,6	15,1	0,4	2,7	1,9	1,9	0,8
2001-2010	14,1	13,7	0,4	4,1	4,0	3,9	6,9
2001	14,2	13,9	0,3	1,7	0,7	0,7	-0,9
2002	14,2	13,8	0,3	2,5	2,1	2,2	-1,8
2003	14,0	13,7	0,4	3,9	3,4	3,2	12,3
2004	14,5	14,1	0,4	5,3	9,3	9,3	10,7
2005	14,4	14,0	0,4	4,7	5,5	5,5	5,1
2006	14,2	13,8	0,4	6,7	5,4	5,5	0,5
2007	14,2	13,9	0,3	6,9	7,6	7,7	2,4
2008	13,8	13,5	0,4	3,5	2,4	2,4	5,1
2009	13,8	13,4	0,4	1,7	-0,1	-0,5	15,5
2010	13,7	13,2	0,5	4,0	4,0	3,5	22,2

p: Cifras provisionales.

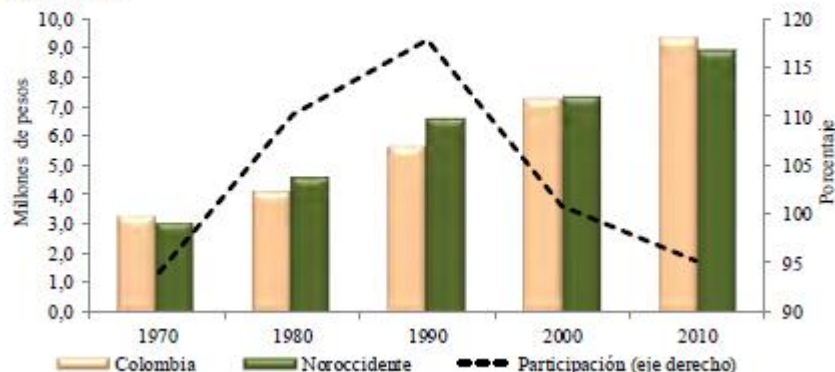
Fuente: Inandes (1960-1975); CEGA (1976-1980) y DANE (1981-2010). Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Medellín. Banco de la República

Como podemos visualizar Antioquia genera en promedio anual el 14% del PIB del país y crece según el informe el cuadro a una escala similar a la de la totalidad del país, pero en el siguiente cuadro observaremos que en años anteriores Antioquia y Chocó crecía a tasas superiores a las del País.

### Figura 4. EVOLUCIÓN DEL PIB EN COLOMBIA

Colombia - Noroccidente. Evolución del PIB per cápita y participación del PIB per cápita regional en el nacional

1970 - 2010



Fuente: Inandes; CEGA y DANE. Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos, Medellín. Banco de la República.

Ahora es válido saber qué tanto aporta a cada sector y cuáles son los sectores que mas jalonan la economía colombiana y si dentro de estos se encuentran las mejores empresas para trabajar y adicionalmente si pertenecen a Antioquia.

### Tabla 3. COMPOSICIÓN ECONÓMICA DEL PIB

Noroccidente. Grandes ramas, composición económica dentro del PIB regional 2001 - 2010 <sup>p</sup>										
Ramas	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sector primario										
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	7,8	8,6	8,1	7,4	7,8	7,2	7,0	6,7	6,8	6,5
Explotación de minas y canteras	1,5	1,6	2,4	2,4	2,7	3,2	2,4	3,1	3,5	4,0
Sector secundario										
Industrias manufactureras	17,2	16,9	16,2	16,4	15,5	15,2	15,4	14,3	13,4	13,5
Suministro de electricidad, gas y agua	4,3	4,2	4,9	5,0	4,9	4,7	4,8	4,8	4,7	4,6
Construcción	4,4	5,1	4,9	7,4	7,9	7,7	7,9	9,0	9,7	8,2
Sector terciario										
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	13,1	13,2	13,1	12,6	12,3	12,8	13,1	13,1	13,0	13,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,3	6,0	6,1	5,8	5,9	6,0	6,5	6,1	6,1	5,9
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	22,1	21,5	21,1	20,1	20,0	19,9	19,7	20,4	20,6	21,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	15,8	15,1	15,0	14,5	14,5	14,3	14,1	14,1	14,8	15,0

Fuente: DANE. Cálculos. Centro Regional de Estudios Económicos. Medellín. Banco de la República.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Representación PIB 2013



Respecto a la figura 6 se puede concluir que Antioquia, su mayor contribución es en los servicios financieros, seguros y actividades inmobiliarias al igual que en el turismo y hospedajes. También se observa que la industria Manufacturera tiene gran fuerza en la región. Ahora bien, De estas empresas de servicio y manufactureras ¿Cuáles son las que más aportan en la economía nacional y pertenecen a las mejores empresas para trabajar según la percepción de los Colombianos? Para poder responder esta pregunta es bueno basarnos en las empresas que pertenecen al indicador COLCAP de la bolsa de Valores que son las 20 empresas con mayores Capitales de Colombia, a continuación se detallan:

**Tabla 4. 20 EMPRESAS CON MAYOR CAPITAL EN COLOMBIA**

<b>Canasta COLCAP Vigente para el Trimestre</b>		<b>03-oct-14</b>
<b>NEMOTÉCNICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
ECOPETROL	ECOPETROL S.A.	15,265%
GRUPOSURA	GRUPO INVERSIONES SURAMERICANA	14,207%
PFBCOLOM	BANCOLOMBIA S.A.	13,981%
GRUPOARGOS	GRUPO ARGOS S.A.	10,264%
NUTRESA	GRUPO NUTRESA S.A	6,895%
PFCEMARGOS	CEMENTOS ARGOS S.A.	6,126%
EXITO	ALMACENES EXITO S.A.	5,262%
ISA	INTERCONEXION ELECTRICA S.A. E.S.P.	3,652%
CORFICOLCF	CORPORACION FINANCIERA COLOMBIANA S.A.	3,314%
BOGOTA	BANCO DE BOGOTA S.A.	2,854%
PFDVVNDA	BANCO DAVIVIENDA S.A	2,828%
CLH	CEMEX LATAM HOLDING	2,518%
PREC	PACIFIC RUBIALES ENERGY CORP	2,426%
ISAGEN	ISAGEN S.A. E.S.P.	2,377%
CELSIA	CELSIA S.A E.S.P	2,355%
EEB	EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA S.A. E.S.P.	2,335%
PFAVAL	GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.	2,303%
PFAVH	AVIANCA HOLDINGS S.A	0,551%
BVC	BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA S.A.	0,318%
CNEC	CANACOL ENERGY LTD	0,171%

Fuente: Datos del DANE. [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Se puede observar en el indicador ColCap que representa las empresas más representativas de los sectores de Colombia basados en su Capitalización y que son catalogadas por los colaboradores como las mejores empresas para trabajar, se encuentran empresas antioqueñas como lo es el caso de Bancolombia y Grupo de inversiones Suramericana creadas desde 1945 en Medellín cuando nacieron como el BIC (Banco Industrial Colombiano), además pertenece al grupo empresarial Antioqueño y se dedica a servicios financieros y seguros, también se encuentra Nutresa ( Compañía Nacional de Chocolates S.A.) la cual fue fundada en Medellín en 1916.

Las anteriores figuras y tablas nos muestran como empresas tan importantes para la economía colombiana y catalogadas como las mejores empresas para trabajar, también realizan grandes aportes en Motivación y Clima organizacional para generar culturas en cada una de sus organizaciones y generar percepción de calidez laboral lo cual es reflejado en sus resultados finales.

En conclusión, se encuentra que la mayoría de las empresas que sus colaboradores las perciben como las mejores para trabajar en Colombia tienen una cultura enfocada en la rentabilidad y crecimiento de sus colaboradores ya que de las 20 empresas más representativas del mercado Colombiano se encuentran cuatro (4) con los mayores porcentajes de participación en el país (40% de participación), además es de resaltar que empresas internacionales como es el caso de Bavaria (Sabmiller) y Nestlé no pueden estar en esta categorización.

### **3. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS MOTIVACIONALES PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

Para comenzar a plantear si no bien modelos únicos de motivación, porque es bien difícil, ya que si se está hablando del ser humano y las diferencias que los mueven a actuar, definir una y solo una forma de motivar, es volver a los primeros años de la evolución administrativa donde la estrategia y la eficiencia se derrumbaba en cada una de sus etapas por no comenzar a pensar en la flexibilidad y el cambio permanente, especialmente del recurso humano.

Desde este orden de ideas, la gestión del talento humano permanentemente se debe fortalecer participando activamente en la formulación de la estrategia, la cual incluye el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, destacando su importancia en la consecución de los objetivos empresariales. Cuando se tienen en cuenta los aspectos de personal y estos desempeñan un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva, se capitaliza necesariamente las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos.

Lo anterior es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental, es pilar o aspecto principal en estos momentos en cualquier organización, más aún con lo que hay se vive con las nuevas generaciones, frente a la permanente rotación de las personas, especialmente del talento humano estratégico.

Así entonces, lo primero que hay que establecer es como se debe estructurar y comprometer el área de gestión humana dentro de la empresa con las estrategias y/o alternativas de motivación para todo el personal, por esto se hace importante comenzar explicando cuales podrían ser las “mejores prácticas” que, tras ser aplicadas a la empresa, ayudan a desarrollar ventajas competitivas sostenibles, en lo que hoy representa una verdadera ventaja competitiva, el talento humano.

Si se va hablar de mejores prácticas, Pfeffer, en su libro la Ecuación Humana<sup>46</sup>, presentan un estudio sobre la eficacia de las prácticas de alto rendimiento en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización. Así permite entender el sentido y fines de estas prácticas cuando postula por siete aspectos que el autor considera esenciales para el éxito de una organización en general:

- ✓ La estabilidad del empleo, el plazo u horizonte de trabajo de los empleados.
- ✓ Mecanismos de contratación de personal que faciliten la idoneidad de adaptación puesto-individuo.
- ✓ Sistema de compensaciones y retribuciones contingente a los resultados obtenidos y a las metas formuladas.
- ✓ Posibilidades de formación continua y desarrollo de la profesión.
- ✓ Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales.
- ✓ Estímulo del trabajo en equipo. Descentralización.
- ✓ Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo.

Lograr el éxito competitivo a través del personal requiere un cambio fundamental en la manera que tienen los Directores de ver a sus empleados y a su relación laboral con ellos. Esto conlleva a trabajar con el personal y a través de éste y verlo como socio, no sólo como costos que se deben minimizar o evitar. Además de su importancia potencial como parte de la estrategia organizacional y su contribución a la ventaja competitiva, se ha descubierto que las prácticas de gestión de recursos humanos de una organización producen un impacto significativo en el rendimiento organizacional, y se relaciona directamente con los procesos de motivación.

Otras prácticas señaladas y que pueden ser importantes ya que al implementarse tendrían una relación directa con la motivación, serían<sup>47</sup>:

- Equipos de trabajo auto dirigidos
- Rotación laboral
- Niveles altos de capacitación de destrezas
- Grupos para la solución de problemas
- Procedimientos y procesos de la gerencia de calidad

---

<sup>46</sup> Pfeffer, J. (1998). La Ecuación Humana, Como Diseñar y Dirigir Empresas de Alto Rendimiento. Barcelona: Ediciones Gestión.

<sup>47</sup> <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/por-qu-la-gerencia-de-recursos-humanos.html>

- Fomento del comportamiento innovador y capacitación de los empleados
- Implementación de las sugerencias de los empleados
- Pago en función del desempeño
- Capacitación y enseñanza
- Nivel importante de participación de la información
- Uso de encuestas sobre actitudes de los empleados
- Integración interfuncional
- Procedimientos integrales de reclutamiento y selección de empleados

Otra práctica estratégica se relaciona con el objetivo de la gestión generacional<sup>48</sup> ya que hay que adaptar procesos del área de recursos humanos (selección de personal, formación, comunicaciones, desvinculación y negociación, entre otros), los cuales impactan directamente los intereses de los empleados en relación con la edad de las personas, no es la misma para los empleados Baby Boomers (Son los nacidos entre 1945 y 1964) y las generaciones X (Las personas nacidas entre 1965 y 1976) y Y (Su nacimiento se encuentra entre 1977 y 2000).

Así entonces, las formas o estrategias de motivación están directamente relacionadas con la generación a la cual pertenezcan las personas en la organización, por ejemplo, si se trata de la generación Baby Boomers, se tendría énfasis en: Impulsar incentivos que les brinden estatus, como los viajes de trabajo con comodidades o asistir a convenciones (eventos en general), Premiar el compromiso que tienen con el trabajo, Brindarles reconocimiento público y asistirlos para que lo consigan (coaching), Darles la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias y Estimular su participación como guía en proyectos (mentoring).

En caso de ser la generación X, las formas de motivación podrían ser: Si bien no buscan un estatus elevado en la organización, hay que brindarles reconocimiento, pues pueden resentirse frente a la mayor visibilidad de otros, Compartirles lo relacionado con la inversión en tecnología, ya que se sentirán motivados de que la organización se modernice (comunicación), Brindarles un feedback positivo de forma constante, Estimular su capacidad y reto con el manejo y administración de proyectos. Y Reconocer el balance vida-trabajo e, inclusive, compartirles la idea de divertirse con su trabajo; en con la generación Milenarios o Y, se tendría: Brindarles espacios o programas académicos donde puedan aumentar sus

---

<sup>48</sup>[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres\\_generaciones\\_en\\_un\\_mismo\\_espacio\\_%C2%BFcomo\\_motivarlas/tres\\_generaciones\\_en\\_un\\_mismo\\_espacio\\_%C2%BFcomo\\_motivarlas.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp)

conocimientos, Establecer con ellos metas de desarrollo, tanto las personales como las que le puede brindar la organización, Mostrarles estructuras organizacionales más horizontales, Establecer acompañamiento y guía para el desarrollo de sus proyectos y Hablarles en su mismo lenguaje, con la verdad y explicándoles los porqués.

La importancia y la relación de todas estas prácticas es definitivamente el compromiso de mejorar los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los empleados de una organización, aumentar su motivación, reducir la apatía en el trabajo y mejorar la retención de empleados de calidad, animando al mismo tiempo a los empleados que tienen un desempeño pobre a dejar la organización.

Analizando las diferentes teorías motivacionales que existen en la organización y las cuales quedaron explicadas en este trabajo de grado, se establece que la organizaciones tienen una estrecha relación con muchas de teorías pues aplican un poco de cada una, pero inicialmente sería la teoría de Herzberg, la que toma alta relevancia, puesto que permite a las empresas dos oportunidades para motivar, en primer lugar está directamente relacionada con estar gestionando los factores externos de motivación (factores de higiene) que dependen directamente de la organización, los cuales hacen referencia a su salario, los beneficios sociales, las condiciones físico ambientales de la empresa, entre otros, y los factores internos a los empleados que se consideran efectivamente motivadores, como el reconocimiento dentro de la organización, el progreso profesional que adquieren, la responsabilidad que deben tener a la hora de desempeñar sus labores, la relación con sus superiores y el trato que estos mismos les dan, estos últimos si bien no dependen directamente de la organización, si puede está ayudar a sus empleados a que lo logren.

Para lo anterior, las organizaciones se apoyan en otras teorías importantes, como: las necesidades aprendidas de McClelland, las cuales son implementadas en los procesos de selección especialmente en cargos de Dirección. Pero si la organización quiere gestionar en forma integrar los factores tanto de higiene como motivadores de sus colaboradores, tiene que apoyarse en la “teoría del establecimiento de metas”. Para Locke, la clave de cómo motivar se encuentra en establecer metas, especialmente en lo que refiere a un factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, y es en relación a la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticas, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya esta teoría y por la experiencia que han tenido las empresas a nivel mundial sobre motivación, así entonces, la teoría de las expectativas va a señalar como un empleado se motiva al ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones: Esfuerzo-desempeño, Desempeño-recompensa y Recompensa-metas personales.

En relación a lo planteado, las empresas, siempre buscan y estudian la manera en la cual sus trabajadores se sientan motivados, pues es evidente que en este estado resultan ser más eficientes y por ende la empresa aumenta su productividad. Los diferentes estudios y las diferentes teorías señaladas en este capítulo, ayudan a orientar a las organizaciones hacia donde deben dirigir sus intereses cuando de motivar a su personal se trata.

Por eso y como se explicó inicialmente, no es solo un modelo o una sola teoría la que debe aplicarse, sino y dependiendo de la organización, su cultura, su nivel de empleados, la generación que maneja, su especialidad, etc., que debe apoyarse en una o varias teorías motivacionales, y en la mayor parte de los casos ser flexible y trabajar en forma integral aplicando la que más le sea útil a la gestión como complemento de las prácticas importantes de su área de gestión humana.

Las empresas se están enfocando en invertir más en formación y conocimiento motivacional, ya que el tema y su relevante importancia, son los que determinan en buen funcionamiento, estabilidad y crecimiento dentro del mercado, si una empresa invierte en la formación y motivación de sus empleados, el éxito será lo más seguro que tenga la organización.

Estudios demuestran que un colaborador motivado, conforme con su labor, su cargo, su salario y todos los factores por los cuales labora, es un colaborador de alto rendimiento, y que brinda su mano de obra con gusto a la empresa y no solo por el factor dinero o beneficios financieros, estos al estar motivados crean un vínculo afectivo a la organización evidenciándola como parte de su entorno y pieza fundamental en su vida, por lo que no será sacrificio ser mucho más eficiente y

productivo en lo que hace diariamente, si esto pasa en todos los colaboradores seguramente la empresa y su clima organizacional serán ejemplo para muchas otras que estén en este mismo camino.

### **3.1 VARIABLES MOTIVACIONALES**

Con base en las teorías mencionadas en el texto anterior, las cuales serán tomadas como referencia para definir este capítulo, hay que considerar dentro de las razones conocidas para que las personas tengan motivación en sus quehaceres diarios, sean personales, laborales o profesionales, se encuentran principalmente los que despiertan pasión o amor por lo que se hace, esto nace en el momento en el que las personas tienen apropiación o sentido de pertenencia.

Cuando se trata de temas personales, fácilmente las personas suelen hacer sus tareas con el mayor empeño, pues son actividades generadas por gusto propio, más no por asignación, y es aquí entonces, cuando se convierte un reto para las organizaciones, despertar ese mayor desempeño con el que desean que sus colaboradores desarrollen las asignaciones, tratar de que las tareas se vuelvan más como reto personal que laboral, y así, hagan con el mayor gusto y la mejor de las maneras todo lo que tienen a su cargo.

De acuerdo al contenido de este trabajo, se ha encontrado que no siempre las personas son motivadas por razones económicas. Habrán quienes piensan que es la mejor de las motivaciones, pero para sorpresa de todos, hay cantidad de variables que permiten generar motivación en los individuos, sin descartar las económicas, se encuentran también razones más afectivas, relacionadas con calidad de vida, tiempo en familia y desarrollo personal.

Para esto entonces, se concluye que existen variables que de manera independiente, generan motivación y que, para la sociedad, hoy en día, las razones económicas no tienen el mismo peso, pues las razones a nivel personal, y que son particulares para cada individuo, entran a jugar un papel importante.

Se relacionan a continuación, las variables que las organizaciones consideran al momento de generar motivación a sus colaboradores:

- Reconocimiento económico



- Apoyo para el desarrollo profesional, sea en tiempo para estudio o en dinero para parte del pago
- Tiempo libre en fechas importantes (Cumpleaños, eventos familiares, etc.)
- Reconocimiento verbal por el buen desempeño
- Capacitaciones y desarrollo profesional

Para Óscar Gómez Gutiérrez<sup>49</sup>, economista, profesional en mercadeo y experto en desarrollo de organizaciones, nadie motiva a nadie, es un asunto personal. "

Gómez Gutiérrez explica que hay cinco razones fundamentales por las que se motivan los trabajadores.

- ✓ Posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional: Las capacitaciones y los incentivos como un libro, un seminario, en el que los trabajadores sienten que esto les aporta para ser mejores.
- ✓ Buen clima laboral: implica una adecuada relación con sus jefes y con sus compañeros. Para esto, es indispensable crear confianza y mantener el entendimiento del grupo.
- ✓ Reconocimiento: también de lo que hacen bien. Normalmente cuando hay errores estos se hacen saber, pero cuando las cosas salen bien algunas veces los líderes callan. También lo que ocurre con algunos líderes es que se apropian de los logros de su gente y creen que ellos no se dan cuenta. Esto desmotiva los colaboradores, que sienten que se le están apropiando de su reconocimiento
- ✓ Salario: contrariamente a lo que se cree, el salario no es el principal motivador. Ahora se habla del salario emocional, que tiene que ver con las motivaciones no monetarias. Esto depende de cada empleado, pues una misma acción no motiva a todos, esto depende del estilo de vida.
- ✓ Flexibilidad: buscan mucha flexibilidad trabajar desde la casa, pero los jefes se mueren de pánico. Lo importante es que estén claros los objetivos y las metas que debe cumplir, para qué alguien que llegue a las 7:00 de la mañana en la oficina tal vez perdiendo tiempo.

Con base en lo anterior se hace importante dejar en esta tesis una experiencia de una de las grandes empresas del medio, que para el 2012 ocupó el puesto #6 en el ranking de las mejores empresas para trabajar, se trata de Alpina, cuyos representantes respondieron, frente a la pregunta sobre "**¿De qué manera su**

---

<sup>49</sup> <http://www.lapatria.com/negocios/cinco-puntos-clave-por-los-que-se-motivan-los-empleados-42376>

**compañía motiva a sus empleados?”**, respondieron<sup>50</sup>: “Buscamos que los Alpinistas se apropien cada vez más de los atributos culturales que permiten que nuestra Organización sea reconocida por el emprendimiento, la confianza, la pasión y la innovación como sellos distintivos de nuestro talento humano y nuestros procesos.

De igual forma, apuntamos contar con espacios de diálogo directo para conocer las percepciones de los Alpinistas, sus intereses y sus necesidades frente a la Organización. Estos diálogos nos han permitido aplicar planes de acción concretos para impulsar el compromiso de los colaboradores, concibiendo su desarrollo de manera integral.

En este marco, trabajamos, de una parte, por mantener salarios competitivos y beneficios para todos nuestros colaboradores. De otra parte, contamos con programas muy interesantes, como CIMA, una estrategia de convocatorias internas para generar oportunidades de movilidad en la Organización, programas para equilibrar la vida profesional y personal, entrenamiento y capacitación permanente, y acompañamiento en la gestión del desempeño y el desarrollo de planes de carrera, entre otros programas.

Una iniciativa muy importante que adoptamos en 2011, y que sirve de ejemplo, es el Programa Vi.Ba (Vida con Balance), el cual cuenta con 4 modalidades: horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo y semana comprimida. Actualmente, varios de nuestros empleados se han acogido a las diferentes modalidades establecidas y han podido disfrutar de las oportunidades que genera el equilibrio entre la vida personal y laboral”.

Como puede concluirse, está experiencia aplica varias teorías de motivación que se explicaron en este trabajo y más explícitamente en este capítulo.

### **3.2 METODOLOGÍAS DE MOTIVACIÓN**

En las empresas de la industria Colombiana se observa como el crecimiento de estas van generando necesidades de volverse más eficientes en un entorno cambiante donde lo que pueden manejar sus Debilidades y Fortalezas por lo cual

---

<sup>50</sup> [http://www.eempleo.com/colombia/noticias\\_laborales/alpina-comenta-por-queno-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12025371](http://www.eempleo.com/colombia/noticias_laborales/alpina-comenta-por-queno-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12025371)

se han sumergido en las teorías y metodologías actuales de implementar en la mente de sus empleados un reconocimiento para quien cumpla con sus objetivos y castigo y sanciones para quienes no demuestren los resultados esperados.

Por lo anterior y teniendo en cuenta información suministrada en el medio, o por funcionarios que trabajan y disfrutan de una verdadera satisfacción laboral motivada por las políticas de las organizaciones, se presenta como antecedentes una amplia trayectoria en el sector financiero Colombiano; tomando algunos casos de éxitos como lo es Bancolombia quien le otorga un reconocimiento económico y moral a los empleados que cumplan un tiempo de antigüedad en la empresa ya que según su eslogan “Le estamos poniendo el Alma” se debe empezar desde casa para poder replicar a sus clientes; adicionalmente esta Entidad cada año realiza convenciones para los mejores empleados y los lleva de viaje durante una semana todo incluido donde les reconoce y les inculca mediante diferentes Temáticas y expositores invitados la necesidad de crecer como personas, familia y empresa.

Otros casos relevantes en las metodologías de motivación es el Banco AV Villas quienes otorgan a su empleado un crédito de vivienda sin realizar ningún estudio de crédito y su pago lo realiza con las primas y demás beneficios contractuales lo cual implica que no disminuye el poder adquisitivo de los colaboradores<sup>51</sup>. Los bancos del Grupo Aval benefician a sus empleados cuando hay emisión de acciones de tal forma que los motivan para que compren la mayor parte de estas y así formen parte como accionistas y dueños de sus empresas, lo que consideran ha llevado a obtener mejores resultados, ya que trabajan por lo suyo, por unos mejores dividendos y mayor valorización de sus acciones.

En otros sectores industriales de Colombia se puede observar como empresas como Bancolombia<sup>52</sup> genera planes de carrera en sus empleados para empezar a escalar en la organización, también se tienen empresas como la franquicia Terpel en Colombia que cada mes en las estaciones de Gasolina se puede apreciar cual fue el empleado del mes por sus rendimientos y dedicación en su trabajo<sup>53</sup>; otro caso para apreciar son en las grandes empresas manufactureras del país que

---

<sup>51</sup> <https://www.avvillas.com.co/>

<sup>52</sup>

<http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/nosotros/contenido/trabajeconnosotros/index.as>

<sup>53</sup>

<https://www.terpel.com/en/Sostenibilidad/Social/Promover-talento-con-sello-Terpel/>

realizan modelos basados en el desempeño y por este obtienen mejores salarios y beneficios extralegales como bonos y descansos remunerados.

En el Ámbito Internacional podemos observar como Google, la página más visitada en el mundo, tiene espacios creativos en los cuales sus colaboradores duermen, realizan actividades deportivas y de ocio tales como jugar billar, tenis, videojuegos, bolos ya que dentro de su metodología quiere propiciarle a sus empleados espacios temáticos que les propicien mayor creatividad y eficiencia en el trabajo.

“Aunque los empleados de Google comparten objetivos y visiones comunes en la empresa, nos relacionamos con todo tipo de gente y hablamos cientos de idiomas, lo cual refleja el público internacional al cual brindamos servicios. Cuando no están trabajando, los empleados de Google se ocupan de sus intereses, que van desde el ciclismo y la apicultura al frisbee y el foxtrot.”<sup>54</sup>

También podemos ver el caso del mayor minorista de artículos en el mundo Walmart “Ahorra dinero, vivir Mejor” quien a sus empleados obtienen los menores precios de sus productos y pueden informar si observan mayores precios en algún producto que se venda en almacenes con los que compitan lo cual va generando cultura de ahorro en sus trabajadores. También utilizan metodología como plan de carrera para sus empleados y los menores precios para sus empleados en todo lo que vallan a comprar al igual que concursos mensuales en caminados en las metas y los indicadores operativos y donde los ganadores pueden ser la unidad de negocio o sucursal y cada de uno de sus trabajadores<sup>55</sup>.

El último caso de estudio que podemos tener como ejemplo es el caso De la empresa de David Packard y Bill Hewlett “HP”<sup>56</sup> la cual vuelve parte activa a todos sus colaboradores en las ganancias de la empresa y tambien promueve que las acciones deben pertenecer a quienes trabajan por la empresa es decir a sus claboradores ya que son ellos quienes hacen crecer la empresa.

Se podria tomar como base muchos casos de empresas exitosas en el mundo y siempre se llegaría al mismo resultado que es: cuando le pagas lo minimo a tus

---

<sup>54</sup> [http://www.google.com/intl/es-419\\_co/about/company/facts/culture/](http://www.google.com/intl/es-419_co/about/company/facts/culture/)

<sup>55</sup> BERGDAHL, Michael; Grandes casos empresariales competir y prosperar al estilo wal-mart: loque he aprendido de sam walton!; DEUSTO, 2007; pág. 287

<sup>56</sup> PACKARD, David; El estilo HP, cómo Bill Hewlett y yo creamos nuestra empresa; DEUSTO, 2007; pág. 191

trabajadores, estos darán lo mínimo para que la empresa crezca pero cuando encuentras unir la visión empresarial con la visión personal de los colaboradores puedes llegar a un fin superior que es la visión trascendental la cual aporta al crecimiento, madurez y posicionamiento de las empresas y a la vez al bienestar de los colaboradores.

### **3.3 EL SALARIO FÍSICO Y EL SALARIO MENTAL**

Más que dinero, los trabajadores solicitan entre otros horarios flexibles y desarrollo profesional. Es una estrategia para motivar y retener a los mejores empleados. Existe una nueva estrategia para motivar a los empleados a que trabajen en una organización y no en otra y es la que se ha denominado: el “salario mental”, un esquema que, más allá del dinero, le permite a las personas gozar de flexibilidad de horarios, oportunidades de desarrollo profesional y trabajo en empresas con prácticas de responsabilidad social.

La organización puede pagar al personal por la labor que realiza en la oficina, por los actos mecánicos que realiza en un proceso de fabricación, en estos y otros aspectos se paga con dinero, es decir, un salario físico. Sin embargo, a ninguna persona se le puede comprar su lealtad, convicciones, honestidad, entusiasmo, iniciativa, disciplina. Como tales, estos son objetos psíquicos, principios o valores, que el gerente y/o jefes deben ganarse de su gente.

A la organización no le basta pagar con dinero por un trabajo bien hecho; se requiere además del salario físico, el pago de un salario psíquico, el de un salario mental.

El salario mental es la creación y desarrollo de entornos de trabajo (laborales), en los que la gente (colaboradores) de una empresa sienta pagado su esfuerzo por algo superior al dinero. Es el pago mental el que hace que un trabajador sienta que sus esfuerzos son pagados por algo que no es dinero.

El salario mental es todo aquello llamado aceptación (sentirse aceptado), reconocimiento, es el medio ambiente moral en una organización, la autoestima y la autogestión. Implica trascender en la autorrealización, impulsado por estímulos y la consecuente motivación real y auténtica que inspiran jefes carismáticos y organizaciones humanistas.

Los estímulos vinculados con las aspiraciones, los valores personales, el aprendizaje, las emociones, la libertad para tomar decisiones, etc., son impulsores del salario mental.

No se trata de pagar menos dinero al personal para que la organización gane más. Esta asociación implica que la empresa, por medio del poder de los jefes, haga un esfuerzo que favorezca a los clientes internos (el personal) y asegure a los clientes externos, como clientes cautivados, cautivos y rentables.

Y si bien “no solo de pan vive el hombre, pero sin pan no vive”, no es deseable y sería terrible que la estructura motivacional del personal se deteriore a tal grado que sólo capte valor en aquello que de una u otra forma -huela a dinero- ”.

Ahora bien, después del análisis y reseña sobre las características y elementos motivacionales, se debe realizar un análisis general sobre el comportamiento humano y el entorno, considerando que para definir propuestas motivacionales, es necesario conocer el ser humano y su comportamiento, desde una perspectiva más psicológica.

### **3.4 LA MOTIVACIÓN ES AUTOMOTIVACIÓN**

El papel pasivo que se asigna al trabajador es utilizado por éste como defensa ante sus superiores: “no me siento motivado”, “no voy a ser capaz de adaptarme a la nueva realidad del trabajo”, “más vale lo conocido que lo bueno por conocer”.

En vez de este planteamiento podemos adoptar otro quizá más exigente pero que nos puede ayudar a realizarnos en el trabajo y a sacar mucho más provecho a la actividad que realizamos y es lo que se conoce como automotivación.

Partamos del hecho que la motivación no viene del exterior, la motivación se encuentra en el interior de las personas. Del exterior llegan estímulos a las personas que las llega a motivarse y sentirse bien, esto es la automotivación.

“La forma en la que respondemos a los estímulos externos es el resultado de nuestra automotivación”<sup>57</sup>.

No todos nos motivamos de la misma forma, mucho le llaman a esa diferencia el “libre albedrío”.

Las personas no motivan, solo generan estímulos para que x o y grupo se motive. La forma de ser de alguien por ejemplo, es un estímulo que nos puede motivar a ser como él.

Encontramos como contrario a la motivación, la desmotivación que según Gustavo Velásquez Mastretta

*“es el resultado de estímulos negativos internos y externos. La depresión, el cansancio, los excesos, el espíritu “alicaído”, son ejemplos de estímulos negativos internos. Los fracasos, las “malas experiencias”, la injusticia, las envidias o el mal comportamiento de los demás, la falta de reconocimiento por el duro trabajo, etc.; son ejemplos de estímulos negativos externos”*<sup>58</sup>

Existen cuatro variables que debemos de tener en cuenta a la hora de comprender mejor el comportamiento y la forma en que podemos motivar al ser humano. Gustavo Velásquez dice que “el interés en el trabajo, como estímulo, es un gran motivador; nos hace sentir bien. La lógica diría que lo que es “bueno” y no “malo” deberíamos hacernos “sentir bien”<sup>59</sup>

David Freemantle (The stimulus factor: the new dimension in motivation. Pearson education limited)<sup>60</sup> nos dice que esta sensación de bienestar, este sentirse bien, deriva progresivamente de las siguientes cuatro áreas de motivación:

- “El cuerpo: sentirnos físicamente bien, es decir, experimentar sensaciones físicas placenteras.
- El corazón: sentirnos emocionalmente bien, o sea, sentirnos felices.
- La mente: sentirnos intelectualmente bien, es decir, experimentar la sensación de logro.
- El alma: sentirnos espiritualmente bien, es decir, actuar con integridad”.

---

<sup>57</sup> Ibid., p. 80

<sup>58</sup> Ibid., p. 81.

<sup>56</sup> Ibid., p. 81.

<sup>60</sup> FREEMANTLE PEARSON DAVID. El factor estímulo. La nueva dimensión en la motivación. Edit. Pearson Education S.A. 2001.

El proceso de motivación debe tener dos ejes relacionales: desde los departamentos de Recursos Humanos con el trabajador y desde el empleado con la labor que realiza.

Concluyendo, este capítulo se puede decir:

Al conocer lo que motiva a los colaboradores de las organizaciones, de manera indirecta ayuda a identificar lo que los desmotiva, lo segundo importante es el hecho de que la organización a la que pertenece un empleado y esta no reconozca su esfuerzo y destacado desempeño necesariamente incide de manera significativa en su nivel de motivación.

El trato diferenciador frente a los colaboradores que realizan las mismas labores y se encuentran en el mismo nivel, constituye un factor desmotivante.

Así entonces un modelo motivacional a implementar por parte de gestión humana, podrá adecuarse según sus características tanto culturales, materiales y económicas, así entonces las variables a considerar entre otras en un modelo sería:

- Reconocimiento
- Condiciones de trabajo
- Respeto
- Relación con los jefes
- Logro
- Salario
- Salario mental



## 4. CONCLUSIONES

Dentro de una organización son muchas las variables las cuales pueden servir como aspecto fundamental al momento de pretender como se debe gestionar el clima organizacional y la motivación dentro de las compañías con el fin de generar ventajas competitivas, como empresas únicas que permitan estrategias de desarrollo y crecimiento. Pensamientos diferentes, costumbres arraigadas y modos distintos de percibir las realidades son el pan de cada día dentro de las empresas, donde cada colaborador es un mundo aparte, de ahí parte la tarea de los líderes actuales, en cabeza del área de gestión humana, de lograr que todos esos mundos sean uno para el bienestar propio y de la compañía. Después de todo el estudio y análisis realizado en el presente trabajo, se concluye se pueden resumir las siguientes alternativas que se con su aplicación daría un lineamiento importante para garantizar en buena medida la motivación dentro de las organizaciones:

- El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de la personas y en consecuencia, sus resultados aportaran más producción y el valor parar la consecución de los objetivos de la empresa.
- No sirve de nada retribuir económicamente a una persona si no está motiva y no desempeña su trabajo en la búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa.
- Definir una cultura enfocada en el colaborador, para que obtenga una visión trascendental, es decir, la unión de los sueños y expectativas del colaborador integrado a la misión y visión de la empresa.
- Integrar los colaboradores para conocer a fondo su comportamiento humano y tener un punto de partida para determinar qué factores motivacionales mueven a cada individuo dentro de la organización.
- Proporcionar espacios y políticas orientadas a la calidad de la vida mediante la inclusión de las familias y de espacios adecuados que conlleven a la salud emocional y física de los colaboradores. mediante esta propuesta se busca unir los dos espacios en los que los colaboradores

pasan la mayor parte de su tiempo; el hogar y el trabajo en el motivo por el cual es impulsado día a día a hacer mejor las cosas.

- Apoyar el crecimiento profesional mediante recursos académicos que lleven tanto a ellos como a la empresa a un crecimiento generando un beneficio mutuo.
- Ofrecer capacitación constante para un mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los colaboradores. La organización debe comprometerse con sus empleados al ofrecer medios de crecimiento en distintas áreas. La organización debe invertir en las personas que la conforman, ya que se encuentran valorando tanto su capacidad humana como productiva.
- “No hay nada más motivador para una persona que trabajar con un jefe con el que se puede conversar, solicitar ayuda, darle puntos de vista y escucharle tanto corregir como reconocer a su subordinado cuando hace las cosas bien. Si una organización tiene constantemente problemas con la actitud y compromiso de sus empleados, es tiempo de echar un vistazo al estilo de liderazgo de los jefes; es probable que esa actitud sea un reflejo de la actitud de ellos y de las políticas en uso de la empresa”.<sup>61</sup>
- El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para él.

---

<sup>61</sup> <http://www.rrhhblog.com/2009/09/11/7-claves-para-motivar-al-personal/>

## 5. RECOMENDACIONES

Lo primero es recalcar a las organizaciones como deberían basar su gestión sobre el recurso humano con el que cuentan, y que esto es lo más valioso.

Las organizaciones deben tener en cuenta que el estímulo o variables de motivación, para que sean efectivos, deben ser percibidos por el trabajador de forma tal que esté en que correspondan con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.

Todo Modelo de Motivación que se plantee, debe tener como objetivo contener tanto aspectos tangibles como intangibles, así que la forma de dar motivar a los empleados para influir sobre el logro de los objetivos sea un proceso lógico, natural y continuo, dentro de los motivadores tangibles se pueden destacar aquellos que tiene que ver con incentivos económicos y reconocimientos. En relación con los intangibles se hace énfasis de los que tienen que ver con la superación y desarrollo personal, el cual representa incremento potencial e intelectual de la persona y por lo tanto de la organización.

El salario representa una recompensa por el trabajo realizado, es sumamente importante que los directivos de las organizaciones contemplen implementar un aumento de sueldo de manera anual, con el único objetivo de poder contrarrestar el aumento en el costo del nivel de vida.

Se debe crear un espacio físico agradable, estar pendiente del clima organizacional para detectar las preferencias y las necesidades de los trabajadores.

Fomentar la promoción interna, buscar cubrir la vacante con el personal existente siempre y cuando cubra el perfil.

Dar seguimiento constantemente a los empleados a través de encuestas y/o entrevistas para detectar cambios en cuanto a factores que les producen motivación o desmotivación.

## BIBLIOGRAFIA

ADAIR JOHN. Como motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia? Editorial Legis. Colombia. 1992.

BELARDI C, ARTURO A. (1.989). Teoría de La Organización. Edición Publicación Universidad de Carabobo. Tomo II. Valencia – Venezuela. Pág, 116

CHANDEZON Gérard, Le figaro. París, Francia, 1988)

CHARLES G. Morris. (1.997). Psicología. Prentice-Hall. México. Novena Edición. Pág. 412.

BERGDAHL, Michael; Grandes casos empresariales competir y prosperar al estilo wal-mart: lo que he aprendido de sam walton!; DEUSTO, 2007; pág. 287

DICCIONARIO GENERAL DE CIENCIAS HUMANAS. ESPAÑA, 1978.

FREEMANTLE PEARSON DAVID. El factor estímulo. La nueva dimensión en la motivación. Edit. Pearson Education S.A. 2001. GEORGES THINE; AGNES LEMPEREUR.

FREDERICK HERZBERG, B. MAUSNER Y B. SNYDERMAN. The motivation to Work, Nueva York, John Wiley and Sons. 1959.

KANFER Edición (1992) Psicología del Trabajo para las relaciones Laborales, “Motivación y Satisfacción Laboral”. Pág. 198, 199, 201.

MARCANO M. Luisa, (1.996). Lecciones Preliminares de Psicología. Dirección de Medios y Publicaciones U.C. Valencia- Venezuela. Primera Edición. Pág.97

PACKARD, David; El estilo HP, cómo Bill Hewlett y yo creamos nuestra empresa; DEUSTO, 2007; pág. 191

PFEFFER, J. (1998). La Ecuación Humana, Como Diseñar y Dirigir Empresas de Alto Rendimiento. Barcelona: Ediciones Gestión.

ROBBINS, STEPHEN. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004.

STEPHEN R, (1.996). Administración. Editorial Pearson. México Quinta Edición. Pág. 530

STEPHEN R, (1.996). Administración. Editorial Pearson. México Quinta Edición. Pág. 535

STONER, J. FREEMAN E, (1.992). Administración. Prentice Hall. México. Quinta Edición. Pág. 481.

TAYLOR COLERIDGE SAMUEL.-LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN-.

VELASQUEZ GUSTAVO MASTRETTA, Psicología del trabajo en la Organización. Noriega Editores. México. 2006.

VICTOR H. VROOM. Work and motivation, Nueva York, John Wiley and Sons. Adaptado de Hodgets Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las organizaciones, Nueva editorial Interamericana, pp. 109-111.

VILLEGAS J, (1.988). Administración de Personal. Ediciones Vega. Caracas. Primera Edición. Pág. 261

WEISS, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, pág. 175

## CIBERGRAFÍA

<http://www.creciendoempresas.com/factor-humano/motivacion-factor-clave-del-exito-laboral/>

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin\\_3\\_escuela\\_behavista\\_o\\_del\\_comportamiento\\_administrativo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/90012/contLinea/leccin_3_escuela_behavista_o_del_comportamiento_administrativo.html)

<https://francescupujol.wordpress.com/2011/10/21/efecto-pigmalion/>

[http://www.achievegloab.es/sites/default/files/resources/motivacion\\_intrinseca.pdf](http://www.achievegloab.es/sites/default/files/resources/motivacion_intrinseca.pdf)

Polo Camacho, Isabel Roció. "El clima organizacional y su influencia en los procesos comunicativos del personal que labora en la universidad estatal península de santa elena, cantón la libertad, año 2011". [En línea] [Citado el: 01 de Octubre de 2013] Disponible en <http://repositorio.upse.edu.ec:8080/bitstream/123456789/627/1/TESIS%20ISABEL%20CAMACHO.pdf>

[http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES\\_1.\\_VARIABLE\\_ORGANIZACION-AMBIENTE](http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES_1._VARIABLE_ORGANIZACION-AMBIENTE)

<http://actitudemergente.blogspot.com/2008/10/teora-de-las-necesidades.html>

[http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES\\_1.\\_VARIABLE\\_ORGANIZACION-AMBIENTE](http://www.academia.edu/9411276/VARIABLES_1._VARIABLE_ORGANIZACION-AMBIENTE)

<http://expectativadevalencia.blogspot.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos61/estimulo-motivacional-ensenanza-ninos/estimulo-motivacional-ensenanza-ninos2.shtml>

[www.google.com/imágenes/pirámidedeMaslow](http://www.google.com/imágenes/pirámidedeMaslow)

<http://www.conductismo.es/teoria-de-la-motivacion-de-herzberg/>

(MAELLA P., 2012) Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones. Tomado el 16 de agosto de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0252.pdf>

(POSADA J., 2008); la comunicación interna, estrategia para fortalecer el clima

Organizacional y la productividad de Frisby S.A. Tomado el 17 de agosto del 2014 <http://200.21.98.67:8080/jspui/bitstream/handle/10785/1002/LA%20COMUNICACION%20INTERNA.pdf?sequence=1>, (OIT, 2013); Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia. Tomado el 28 de agosto del 2014 de [http://white.oit.org.pe/osra/documentos/farne\\_dic9.pdf](http://white.oit.org.pe/osra/documentos/farne_dic9.pdf)

BVC, 2014 (En línea), Bolsa de Valores de Colombia; <http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc>

BANREP, 2014 (En línea), Banco central de Colombia; <http://www.banrep.gov.co/>

DANE, 2014 (En Línea), Departamento Administrativo Nacional de Estadística; <http://www.dane.gov.co/>

<http://www.rrhhblog.com/2009/09/11/7-claves-para-motivar-al-personal/>

BID, 2013 (En línea), El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Tomado de: <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5033/EI%20BID%20y%20la%20promoci%C3%B3n%20de%20la%20empresarialidad%3a%20lecciones%20aprendidas%20y%20recomendaciones%20para%20nuevos%20programas.pdf?sequence=1>

GOOGLE, 2013 (En línea), Mega buscador de Internet, tomado de: [https://www.google.com/intl/es-419\\_co/about/company/facts/culture/](https://www.google.com/intl/es-419_co/about/company/facts/culture/)

WALTMART, 2014 (En línea), Minorista de artículos para el hogar; tomado de [http://www.walmart.com/browse/1105910\\_1127173?sort=new](http://www.walmart.com/browse/1105910_1127173?sort=new)

<https://www.avvillas.com.co/>

<http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/nosotros/contenido/trabajeconnosotros/index.asp>

<https://www.terpel.com/en/Sostenibilidad/Social/Promover-talento-con-sello-Terpel->

[http://www.google.com/intl/es-419\\_co/about/company/facts/culture/](http://www.google.com/intl/es-419_co/about/company/facts/culture/)

<http://www.rrhhblog.com/2009/09/11/7-claves-para-motivar-al-personal/>

<http://www.lapatria.com/negocios/cinco-puntos-clave-por-los-que-se-motivan-los-empleados-42376>

[http://www.elempleo.com/colombia/noticias\\_laborales/alpina-comenta-por-que-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12025371](http://www.elempleo.com/colombia/noticias_laborales/alpina-comenta-por-que-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12025371)

[http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres\\_generaciones\\_en\\_un\\_mismo\\_espacio\\_%C2%BFcomo\\_motivarlas/tres\\_generaciones\\_en\\_un\\_mismo\\_espacio\\_%C2%BFcomo\\_motivarlas.asp](http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp)

<http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/por-qu-la-gerencia-de-recursos-humanos.html>