

DESARROLLO DE LOS PROCESOS MOTIVACIONALES EN LAS  
ORGANIZACIONES

Carolina Rodríguez, Catalina Rodríguez

Universidad de la Sabana

## Resumen

En el presente artículo se pretende identificar cómo se han desarrollado los procesos motivacionales en las organizaciones, analizando la influencia de la motivación en las organizaciones como clave del éxito para mejorar el desempeño laboral. Se retomarán los principales autores y sus teorías en el siglo XX, además de las últimas investigaciones realizadas sobre el impacto de la motivación en el ámbito organizacional y por último se presentarán algunos artículos que plantean las posturas actuales de estos procesos. Así mismo se expondrán las conductas efectivas de los gerentes en las organizaciones altamente competitivas, como son darle la oportunidad a las personas de trabajar en diferentes campos, ser humanos, escuchar y responder con empatía e involucrar a su equipo en la solución de los problemas.

## Abstrac

This article pretends to identify how the motivation process have been developed on the organization, analyzing the influence of motivation in the organizations as the success clue to improve the labor performance. It will show the principal authors and their theories in the XX century. Also, the last researching works about the impact that motivation has had in the organizational ambit. And the end will be some articles that shows the present postures will be accustomed it will also show the effective managers behaviors on the highly competitive organization, some behaviors are give the opportunities of workings in different areas, the managers are most involve his team an the problems solutions.

## Desarrollo de los Procesos Motivacionales en las Organizaciones

El cambio continuo que viven las organizaciones de hoy y los problemas y dificultades a las que se enfrentan, llevan a buscar otras fuentes de competitividad y calidad para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Los procesos motivacionales que viven las empresas contribuyen en gran medida a un buen desarrollo y competitividad de las organizaciones.

En las organizaciones durante muchos años no se tuvo en cuenta al trabajador como un ser humano capaz de desarrollarse dentro de la empresa tanto personal como profesionalmente. Hoy en día se ha retomado la importancia de la motivación en las estrategias corporativas para fomentar un mejor desempeño laboral, contribuyendo a una mejor calidad de vida de los empleados.

El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y a los empleados que participan en la dinámica laboral todos los días, esto debido a que las teorías de la motivación se basan en el desarrollo de las personas.

En el presente artículo se desarrollará una revisión teórica con el fin de responder el siguiente interrogante: ¿Cómo se han ido desarrollado los procesos motivacionales en las organizaciones?.

De acuerdo con lo anteriormente planteado se establece como objetivo general identificar cómo se han desarrollado los procesos motivacionales en las organizaciones. Para tal fin se realizará una revisión teórica de las principales teorías motivacionales, investigaciones y artículos relacionados con el tema, con el fin de presentar los diferentes puntos de vista que se han postulado y como estos han influido en las organizaciones.

Además se pretende analizar la influencia de la motivación en las organizaciones como clave del éxito para mejorar el desempeño laboral.

A lo largo de la historia los diferentes autores han realizado investigaciones sobre la motivación en el campo laboral y sus planteamientos han sido influenciados por la dinámica social, política y económica que se ha presentado en cada época. A continuación se presenta una revisión cronológica de las diferentes teorías que han surgido sobre este tema.

El término motivación proviene del latín “motus” que significa movimiento; en el campo de la Psicología, especialmente en la Psicología experimental, se ha definido motivación a la regulación interna y directa de la conducta, en tal sentido, la motivación no es accesible a la observación pero es deducida del análisis de los datos de la investigación experimental como concepto hipotético que expresa, precisamente, esa regulación. Partiendo de este principio, durante largos años, especialistas se han enfocado al estudio de las motivaciones, y muchos de ellos han coincidido al afirmar que para comprender el complejo proceso psicológico motivacional hay que partir de los siguientes términos y principios:

Todo individuo o sujeto motivado tiene un motivo, considerando éste último como el agente que determina a ese individuo a actuar en cierto sentido; la función del motivo es motivar, servir de incentivo para una actividad, proveer un incentivo o una meta que responda a esa actividad. Todo lo anterior está enmarcado a su vez en un estado motivacional (estar motivado), situación o estado que Merani (1.979) define como el atributo de lo que está provisto de incentivo para una actividad y que orienta en correspondencia el propio comportamiento.

Lo anterior conlleva a inferir la existencia de diferentes tipos de motivaciones. McClelland (1.974), Merani (1.979), Mankeliunas (1.987) y otros autores sostienen que existen dos tipos de motivaciones:

Motivaciones Internas (Psicofisiológicas): llamadas también intrínsecas, y definidas como las pulsiones que surgen de estados de necesidad biológica o fisiológica, tal como la alimentación y la sexualidad.

Motivaciones Externas (Sociales): denominadas extrínsecas, y referida a aquellos motivos que dan dirección significativa al comportamiento en relación con los estímulos provenientes del contexto, del medio social. Estos suelen ser adquiridos en el curso del ajustamiento social.

Es oportuno destacar, que los tipos de motivaciones antes señalados son los más empleados en el campo de la Psicología, tanto social como industrial; no obstante, algunos otros autores, sobre todo en el área de psicología clínica, plantean la existencia de un tercer tipo, denominada motivación inconsciente, hipótesis formulada por el psicoanálisis con respecto a la existencia de intenciones que no están presentes en la conciencia, pero que se deberían admitir para explicar algunas formas de comportamiento que parecen inexplicables en relación con intenciones conscientes.

Mankeliunas (1.987), sostiene que la motivación es un concepto genérico que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados que conducen a alcanzar determinadas metas y propósitos; en tal sentido, es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen y/o detienen la conducta.

Con la gran depresión de 1932 la compañía eléctrica de Hawthorne, realizó una investigación con el fin de saber las causas de las dificultades para lograr los deseados estándares de rendimiento y eficiencia en los trabajadores. Se realizaron las investigaciones de tipo Elton Mayo, que permitieron concluir que el hombre no sólo se motivaba para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor desde finales de siglo pasado); sino por el contrario, había toda gama de variables que incidían en el hombre, inclusive variables que aparentemente nada tenían que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, entre otros.

A partir de estudios como el anterior, para el manejo de las organizaciones cobro mayor relevancia el trabajo realizado por los psicólogos y sus planteamientos sobre la motivación, que se realizaban por medio de métodos experimentales. Destacándose Abraham Maslow quien retomó las necesidades secundarias planteadas por McGregor y las revisó experimentalmente, estableciendo así cómo la motivación del hombre estaba ligada a "una jerarquía de necesidades, la cual se centra en cinco niveles: las del primer nivel implican sobrevivencia básica e incluye necesidades fisiológicas, el segundo nivel es el que tiende a predominar y se refiere a la seguridad física y económica. A los dos anteriores niveles se les conoce como las necesidades de orden menor. Las necesidades de orden mayor están constituidas por tres niveles; el tercer nivel se refiere a las necesidades de sentido de pertenencia y del involucramiento social. Las necesidades del cuarto nivel se refieren a la estimulación y estatus. El quinto nivel hace referencia a la autorrealización lo que significa ser todo lo que se es capaz de ser". (Davis, 2000).

En la primera mitad del siglo XX el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Bajo estas premisas se planteó El Modelo Tradicional,

ligado a las ideas de Frederick Taylor quien planteaba que "El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas. El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados. Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas". (McGregor, 1957). Hoy en día podemos ver en las organizaciones la practica común de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

Las investigaciones realizadas por Elton Mayo y otros investigadores dieron como resultado los postulados que enmarcarían el modelo de Las Relaciones Humanas. Uno de los postulados más importantes es "compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias las cuales satisfarán las necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes" (Urdaneta, R. 2003). Así mismo, se encontró que "el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Se concluyó que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes". En la actualidad el resultado de estos planteamientos se pueden ver representados en los buzones de sugerencias, los informes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Douglas McGregor, planteo el modelo de los recursos humanos basado en el beneficio de ordenar las relaciones en las organizaciones. Además, determinó que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer. McGregor distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

Es importante aclarar que la teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. La teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Desde que el administrador imponga arbitrariamente de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según McGregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. El modelo de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

La Teoría Y de McGregor desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar, potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos, con el fin de lograr que las personas desarrollen niveles motivacionales altos, una excelente capacidad para asumir y buscar responsabilidades, dirigiendo el comportamiento hacia los objetivos de la empresa.

Es así como desde la perspectiva de la teoría Y, la tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar sus objetivos personales, encaminando sus esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa, logrando que el trabajo sea una fuente de satisfacción y de recompensa. El estilo de administración es altamente participativo y democrático por medio de objetivos, basado en valores humanos y sociales, mientras que la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo.

La teoría de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, en las que se combinan factores fisiológicos y de seguridad; el grupo de las necesidades de relación, implica la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de éste; y el grupo de las necesidades de crecimiento.

La teoría de Shein se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Ejemplifica su contrato colectivo,

relación establecida entre el individuo y la organización, explicando que si una persona está trabajando con eficiencia, generando compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y las metas de ésta, y si obtiene satisfacción en lo que realiza, es decir, en su trabajo, se establecen dos condiciones: primero, el grado en que las expectativas del sujeto coinciden con las de la organización; y, segundo, suponiendo que exista tal coincidencia, hay que considerar lo que se intercambia: dinero por tiempo y trabajo, satisfacción de las necesidades sociales y de seguridad al contar con un empleo, calidad en los productos y esfuerzo creador al servicio de los objetivos de la organización, o la posible combinación de éstos y otros elementos.

Por su parte, Simon (1.957) asegura que el comportamiento de las personas en toda organización es intencional, orientado a la obtención de metas o resultados; por lo consiguiente, en la medida en que las organizaciones provean posibilidades directas e indirectas de alcanzar metas personales, en esa misma medida las personas estarán dispuestas a considerar su vinculación como miembro activo de la organización; a cambio, el individuo recibe beneficios o retribuciones que le interesan, tal como salario, buen trato, promoción, prestigio y la satisfacción de varias necesidades. Por supuesto, la participación activa del individuo se expresa en su dedicación a la empresa en tiempo y esfuerzo, aceptando que las personas revestidas de autoridad definan y limiten su comportamiento, es decir, aceptar relaciones de autoridad dentro de ciertos límites.

La Teoría de Herzberg postula dos tipos de factores: higienizantes y motivadores. "Los primeros son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Por ejemplo el salario, las relaciones con el jefe y con los compañeros, la política y organización de la empresa, las instalaciones, el horario, las

vacaciones. Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo. Por ejemplo las funciones que se realizan, el grado de autonomía con que se desempeñan, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades que aporta el puesto, la iniciativa y la creatividad que implica". (Davis, K, 2000)

La teoría de las tres necesidades de Mc.Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. La existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su personalidad. La necesidad de poder, afiliación y logro, van a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades.

La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en si mismo, no solo por las retribuciones que lo acompañan.

La motivación afiliativa es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral, en cambio, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos motivados por la obtención de logros seleccionan asistentes con grandes capacidades técnicas, sin consideración por sus sentimientos personales hacia ellos; quienes se sienten motivados por afiliación tienden a seleccionar amigos que los rodean ya que les brindan satisfacciones internas.

La motivación hacia la competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desarrollar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullece de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

Podemos ver como diferentes teorías en la primera mitad del siglo XX ven al hombre como una herramienta de trabajo, al que no se le reconocen sus capacidades y fortalezas. Las organizaciones se centran en como deben realizarse las tareas y el trabajador en cumplir con el nivel de productividad exigido. Por los cambios sociales en la mitad del siglo XX se afianzan las teorías antes planteadas que no tuvieron mayor relevancia, donde el hombre se valora como ser humano y se involucra en los procesos de la organización para lograr el desarrollo mutuo. En los últimos años las teorías de la motivación se han enfocado en el desarrollo del trabajo como una meta común a lograr por el trabajador y la organización. Es claro que el modelo tradicional no permite enriquecer a la organización con el talento humano. Con los cambios actuales que se dan es necesario que las organizaciones se den cuenta para donde van y como pueden lograr con sus trabajadores sus objetivos, para esto es necesario que se trate al trabajador como parte de la empresa y no como un instrumento de ella.

A continuación se retomarán algunas investigaciones que han explorado los procesos motivacionales dentro de las organizaciones como la correlación que tiene la motivación con la productividad .

La relación motivación-rendimiento laboral ha sido abarcada en reiteradas oportunidades, en diversos estudios. D'Anello Kock S. y Salóm de Bustamente, C. (1.992) llevaron a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y Rendimiento

Laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el rendimiento laboral, utilizando como muestra a setenta y siete estudiantes universitarios, empleados del Museo de los Niños. Los sujetos, treinta del sexo femenino y cuarenta y siete del sexo masculino, cuya edad promedio era de veintiún años, y con un estimado de ocho meses en el cargo, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su rendimiento laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor rendimiento laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación. Los resultados obtenidos se lograron gracias a un diseño de análisis ex-post-facto, utilizando la "t" de Student para el análisis estadístico y la correlación de Pearson.

Bedoya Orozco, M. y Salóm de Bustamente, C. (1992) elaboraron un perfil sustentándose en las "Características Motivacionales de los Gerentes", para ello estudiaron a cincuenta sujetos, gerentes de agencias bancarias, de 35.79 años de edad promedio, y con una experiencia laboral promedio de 10.67 años, estimando la media de 3.04 años en el cargo; veintiséis sujetos masculinos y el veinticuatro del sexo femenino. A partir de la muestra, se crearon dos grupos extremos considerando los valores de la variable independiente, en este caso: Poder Socializado. En tal sentido, se recurrió a la Escala MOCRE para medir: Poder Socializado, Afiliación Facilitadora, Apoyo Afectivo y Capacidad para Compartir; así como se utilizó el inventario MOSAL para medir: Eficiencia, Excelencia y Afiliación Explotadora, el cual proporciona la puntuación para medir la motivación al logro, y la Escala MOSE para Afiliación Básica; se utilizó un diseño ex-post-facto, y la prueba "t" de Student para el estudio estadístico. Entre las conclusiones se encontró que los gerentes con alto poder socializado difieren significativamente respecto a las variables dependientes: motivación al logro y a la

afiliación, al ser comparados con sus homólogos con bajo poder socializado; por lo que los primeros (gerentes con alto poder socializado) están condicionados motivacionalmente con un perfil correspondiente al de un verdadero líder, encaminado al crecimiento personal.

"Motivación Laboral y Factores que generan Productividad en la Administración Pública" fue la investigación llevada a cabo por Hómez V. I. (1.992), sustentado fundamentalmente en los planteamientos de Maslow y su teoría "Jerarquía de las Necesidades". La población objeto de la investigación fue constituida por cincuenta sujetos que laboran en un Centro Médico-Asistencial y Hospitalario del sector público, de edad promedio 35.7 años, y que ocupaban cargos de Jefe de Departamento, Sección o Unidad. En cuanto al instrumento se utilizó el Test de Satisfacción de Maslow, con algunas modificaciones para adaptarlo a la muestra previamente seleccionada, para determinar la motivación y, para identificar los factores de la productividad, se aplicó un instrumento diseñado especialmente por la investigadora y un equipo asesor, sustentado en el Sistema 4 Likert; la investigación estuvo orientada a medir y precisar los factores que generan motivación y productividad, y la posible correlación de estos elementos. Entre las conclusiones, cabe destacar, que el principal factor incidente en la productividad es la motivación, y que ésta es predomina al satisfacer la seguridad y la afiliación, por encima de la estima y la autorrealización.

Con el objetivo de precisar la posible existencia de "Correlación entre Perfeccionismo y Motivación al Logro" y explorar la posible asociación entre las variables señaladas y la esperanza, el optimismo y el rendimiento laboral, Álvarez A. H. (1.993) llevó a cabo una investigación entre gerentes y jefes de una entidad financiera. Para lograr medir las diferentes variables se recurrió a: Escala MEHRABIAN, (Versión

Salóm de Bustamante 83), (1.983), para determinar la motivación al logro; Escala MPS, de Frost et Als (1.990), para medir perfeccionismo; Escala DISES-G, (Morales Romero, 1.990), para medir esperanza; el LOT o Escala de Orientación en la Vida, de Scheier & Carver (1.985) para precisar el nivel de optimismo; y para estimar el rendimiento laboral se aplicó una escala diseñada por la empresa, luego de calcular el coeficiente de confiabilidad. Entre los resultados destacan: la correlación significativa entre algunas escalas del MPS total y la escala total de motivación al logro, y si bien no se estableció relación entre la esperanza y el perfeccionismo, si se determinó la relación entre esperanza y motivación al logro que inciden positivamente en el rendimiento laboral.

"Motivación y Comportamiento Laboral" es el título de la investigación que llevaron a cabo Cruz H. J. F. y Romero G. N. (1.996) de la especialidad de Industriología de la Universidad Católica Andrés Bello (U.C.A.B.), Caracas, cuyo objetivo era determinar el grado de relación entre la motivación medida según la teoría motivacional de F. Herzberg y la motivación medida según la teoría de las necesidades de McClelland y el acto inseguro. Este estudio descriptivo, con una estrategia de campo y un diseño correlacional. La población objeto de estudio estuvo compuesta por trabajadores, integrantes de las cuadrillas de cablistas de C.A.D.A.F.E. que laboran en el municipio Chacao del Distrito Federal. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario Motivacional diseñado por las Lics. Carolina López G. Y Marilisa Ciavata de Dominicis, y el Cuestionario de Valores Personales de McBeer & Company. Esta investigación consideró como factores motivacionales la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso, y como elementos o factores intrínsecos de mantenimiento de la motivación, el sueldo, la política de la empresa, la supervisión, la seguridad, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales.

Entre las conclusiones que presentan los autores se destaca el hecho que, según los planteamientos de Maslow, las necesidades inferiores, tales como seguridad y salario, deben ser cubiertas para que los individuos puedan fomentar destrezas, habilidades y potencialidades que le permitan alcanzar sus aspiraciones, ya que se infiere, que la dificultad de acceder a la satisfacción de niveles inferiores, de alguna manera, imposibilita que los sujetos puedan desarrollar los elementos que componen un nivel superior.

Salas A. R. (1.996) llevó a cabo un "Estudio Correlativo entre Motivación y Evaluación de Desempeño" tomando como muestra a un grupo de cincuenta (50) sujetos, con el objetivo de determinar la relación directa entre la variable Motivación al Logro y la Evaluación de Desempeño. Al citado grupo, de edades comprendidas entre 24 y 50 años, todos supervisores y pertenecientes a una reconocida empresa de la región, se les aplicó la Escala MEHRABIAN (Versión Salóm de Bustamante 81) (1.981) y el instrumento de evaluación elaborado por un equipo de la Gerencia de Evaluación y Desempeño de la empresa a la que pertenecían los sujetos. Los datos fueron procesados con el Programa para Computadoras SPSS, para procesamientos de datos estadísticos. En las conclusiones, Salas sostiene que existe entre la población estudiada una fuerte motivación al poder y de tipo afiliativa principalmente, producto quizás, de la situación que vive esta empresa, donde el ingreso y la permanencia a la misma está sujeto a intereses políticos (poder) y personales (afiliación).

Así como muchos especialistas se han enfocado en el estudio de la motivación y el rendimiento académico, no menos se han dedicado a estudiar la posible incidencia de la motivación en el campo laboral, en el desempeño de los trabajadores, e incluso, en la productividad.

Yanet de la Torre realizó el estudio titulado "Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy" que aborda las principales necesidades que poseen los trabajadores en el área del Turismo en la provincia de Holguín así como los factores que inciden en la motivación laboral en dos momentos: inicial y actual. Se basa en una posición materialista-dialéctica donde se extrapola de la Motivación Humana la Motivación Laboral. La metodología está sustentada por un estudio descriptivo con métodos cualitativos y cuantitativos. Resultó que las Necesidades que más prevalecen son las de seguridad y se puso de manifiesto que los Factores Intrínsecos y Extrínsecos se encuentran inmersos en la motivación laboral en los dos momentos analizados.

No lejos de los postulados anteriores, Toro Álvarez (1.990) y, más recientemente, Bedoya Orozco, M. (1.995), sostienen que la Motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos. Esta definición aborda a la motivación, más como hecho intrínseco que como externo, sin dejar de considerar los factores extrínsecos que han de incidir en la misma. En mayor o menor grado, la motivación siempre ha sido considerada con esa doble particularidad, biológico y social, como lo señalara Fourcade. (1.977)

Ahora bien, en cuanto al término motivación en relación al campo laboral, o de trabajo, específicamente, Robins (1.987), enfocado a este tipo de estudio, afirma que la misma se manifiesta en el individuo como el deseo, anhelo, de alcanzar la meta de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Lo cierto es que numerosos y diferentes autores, bajo diversas concepciones o corrientes, coinciden en señalar como elementos claves e inherentes al factor motivacional el carácter innato y/o intrínseco de la misma motivación en el sujeto, las condiciones externas estimulantes y el grado de deseabilidad o evitación que pueda

existir en relación con una meta o plan.

No obstante, la definición de motivación, hasta aquí manejada, está íntimamente ligada a los términos que utilizase Murray (1.938) y quien afirma que la misma es la condición interna, en principio, externa, a posteriori, y ambas en otras circunstancias, que impulsan acciones orientadas a alcanzar una meta y satisfacer una necesidad. Esta definición implicaba otra: necesidad; que dio pie para sustentar, a su vez, el concepto de necesidad de logro, que posteriormente fuese tomado por McClelland y Atkinson (1.968). Estos dos últimos autores desarrollaron postulados sustentados en tres necesidades fundamentales: logro, poder y afiliación.

En general, en las anteriores investigaciones se puede observar claramente que existe una alta correlación entre la motivación y el rendimiento laboral. Variables como el salario, seguridad, condiciones de trabajo y políticas de la empresa, pueden causar un buen efecto en la motivación del empleado, sin embargo, el deseo del ser humano de desarrollarse y contribuir en una labor hace que variables como el reconocimiento, la autorealización, el progreso y la orientación al logro sean más efectivas para lograr un mejor rendimiento laboral en los empleados.

Dean R. Spiter escribió el artículo "como imprimirle energía a sus organización" en la revista Management Review, publicado en la revista oficina eficiente de 1992. Spiter plantea en su artículo que los trabajadores de las empresas con una organización rígida y orientada únicamente a la productividad, demuestran muy poca iniciativa y se comprometen con una cantidad de tareas que no tienen nada que ver con su labor. Lo anterior es generado por los factores motivacionales negativos que permanecen ocultos y desconocidos en las empresas y con el tiempo llegan a ser parte de sus operaciones normales. "Muchas organizaciones se aplauden a si mismos por los envidiables salarios

y beneficios que ofrecen a sus trabajadores. Sin embargo, excluir a los empleados de decisiones importantes, privarlos de información, retener la retroalimentación positiva y ofrecerles las mismas recompensas como si se tratara de personas de pobre desempeño, afecta negativamente el impacto positivo de cualquier tratamiento benevolente".

Henry de la Zerda psicólogo organizacional plantea en su artículo "motive al personal para que la organizacional empresarial sea sana" que "el departamento de recursos humanos debe manejar un enfoque donde su fin sea lograr una organización sana, que es aquella donde las personas que trabajan ahí logran encontrar con su trabajo su realización personal como seres humanos". Este enfoque se basa en los conceptos de autocontrol, autodesarrollo y participación con el fin de mantener una gerencia participativa donde se tenga como prioridad las cosas que afectan a las personas, dando un espacio para que los trabajadores puedan opinar y expresar sus ilusiones, sus expectativas y su felicidad. Cuando la persona ha encontrado un espacio para su realización personal, será mucha mas fácil desarrollar su creatividad y participación para el mejoramiento de la tarea. Para lograr que el empleado encuentre en su puesto de trabajo su realización personal el departamento de recursos humanos debe tener claro si la persona es la indicada para desempeñar el cargo teniendo en cuenta su perfil y capacidades.

Ha sido un continuo el estudio de la motivación enfocada en el refuerzo positivo ya sea intrínseco o extrínseco. Sin embargo Julia Chang periodista de la revista Sales & Marketing Management en el año 2003 plantea en su artículo titulado "La persuasión del látigo" que en un mundo perfecto seria valido que los gerentes usaran solo incentivos positivos para obtener el máximo rendimiento de sus equipos, pero en el mundo real se debe dar un lugar para la motivación negativa. Los motivadores negativos pueden

impulsar a los trabajadores para hacerles conscientes de su bajo rendimiento, sin embargo los expertos señalan que se deben usar con prudencia y acentuar más frecuentemente los motivadores positivos. Chang plantea que en la actualidad algunos directivos implementan la motivación positiva en su equipo de forma inadecuada, ya que cuando se enfocan en motivar a sus trabajadores de bajo rendimiento pueden estar motivando negativamente a los trabajadores estrella, por esa razón se debe adoptar un enfoque por medio del cual se personalicen las recompensas, se promuevan los altos estándares, se ayude en vez de criticar, se conozca las opiniones de la gente y se rompa con el ciclo del directivo anterior o de jefes negativos.

Julia Chang en su artículo de la revista Harvard Deusto Marketing y ventas "Ganar la batalla por el talento", plantea que la motivación juega un papel importante al evitar la fuga de talentos en las organizaciones de hoy. Aunque algunas compañías toman medidas como aumentar las compensaciones económicas, incentivar a los empleados, estas solo logran que las personas con talento permanezcan poco tiempo en la organización. Pero cuando los directivos son capaces de ayudar a sus líderes a desarrollar sus talentos, los empleados permanecen mayores periodos de tiempo, ya que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar.

En la actualidad los directivos acogen las tendencias novedosas para dirigir a sus empleados, esto con la confiabilidad de tener de base que directivos de otras organizaciones han logrado grandes retos productivos implementándolas. Pero la realidad es que cada organización esta contextualizada en ámbitos distintos, cada una tiene empleados y gerentes que se caracterizan por su historia fuera y dentro de la organización. El gerente maneja una visión según las necesidades y dinámica detectada en la empresa. Por esto, cada paso o cambio que se desee implementar en la

organización para que sea productivo, se debe plantear observando el contexto, la estrategia de la organización y las necesidades específicas.

Si retomamos lo planteado hasta el momento se pueden observar tres grandes tendencias en el desarrollo de los procesos motivacionales en las organizaciones: En la primera fase se encuentran los modelos tradicionales donde el objetivo primordial de las empresas era la productividad y se consideraba que el hombre era una herramienta para lograr sus objetivos, se consideraba que el hombre trabajaba por el dinero y el trabajo no era un satisfactor personal para él, por tanto la motivación que podían utilizar para lograr mayor productividad era la monetaria. Dentro del contexto de este paradigma podemos encontrar los planteamientos de autores como Taylor, Fayol y Weber.

En una fase posterior se dio como una opción para mejorar la productividad involucrar a los trabajadores en los diferentes procesos compartiendo con ellos información sobre la empresa, sin embargo aunque pretendía que el empleado se sintiera útil, ellos continuaban dirigiendo las tareas que el empleado debía cumplir a cabalidad. Este tipo de dirección y comunicación se fomenta a partir de los planteamiento de Mayo.

La tercera fase se gestó durante diferentes cambios sociales en donde se replanteaban la concepción del hombre en todas sus dimensiones, entre otras el trabajo. Como consecuencia los autores plantean que para el hombre el trabajo no es necesariamente una obligación sino que puede ser una fuente de satisfacción y autorrealización. Por tanto el gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo con sus capacidades, y logre así fomentar la participación plena en los procesos de la organización, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Actualmente los gerentes se preparan para poder motivar a los miembros de su equipo generando buena autoestima, confianza en si mismo resultados positivos y mayor reconocimiento. La responsabilidad de los gerentes efectivos es darle la oportunidad a las personas de trabajar en diferentes campos para que puedan así desarrollarse en uno específico. El gerente de hoy debe ser humano, escuchar y responder con empatía, involucrar a su equipo en la solución de los problemas. Cada vez toma mayor relevancia el hombre como fin de la organización, no como un instrumento de trabajo.

## Referencias

- Álvarez, H. (1993). *Perfeccionismo y motivación al logro*. Venezuela. Universidad Rafael Urdaneta.
- Bedoya, M., Bustamante, S., (1992). *Características Motivacionales de los Gerentes*. Bogotá. Edit. Rogya, C. A.
- Chang, J. (2003) Ganar la batalla por el talento. *Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 56, 72-76.
- Chang, J. (2003) La persuasión del latigo. *Revista Gestión*, Vol 6 (3), 92-96.
- Cruz, J., Romero, G. (1996). *Motivación y comportamiento laboral*. Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Davis, K. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico, Edit. McGraw-Hill.
- De la Torre, Y. (2001). *Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy*. Recuperado el 3 de Mayo del 2004, de <http://monografias.com>.
- De la Zerda, H. (1992). Motive al personal para que la organización empresarial sea sana. *Revista Oficina Eficiente*, 46, 38-42.
- Hómez, I. (1992). *Motivación laboral y factores que generan productividad en la administración pública*. Venezuela. Edit. Universidad Rafael Urdaneta.
- Koch, D. y Bustamante, S. (1992). *Motivaciones sociales y rendimiento laboral*. Venezuela, Edit. Rogya, C. A.

McGregor. (1957). El lado Humano de las organizaciones. Estados Unidos, Edit. Instituto de tecnología de Cambridge.

Salas, R.(1996). *Estudio correlativo entre motivación y evaluación de desempeño*. Venezuela. Universidad del Zulia.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. 3ra. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1.993. 252 p.

Spiter, D.(1996). Como imprimirle energía a su organización. Revista Oficina Eficiente, 69, 6-15.

Urdaneta, R. (2003). *Teorías de la motivación*. Recuperado el 21 de Abril del 2004, de <http://monografias.com>.