

¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES QUE DIRECCIONAN EL COMPORTAMIENTO
HUMANO IDENTIFICADAS EN TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA
MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL?

Lina Forero Aparicio, Sandra León Gómez & Laura Murcia Jaramillo.

Universidad de La Sabana

Facultad de Psicología

Chía, Abril 2010

Resumen

La cultura corporativa es fundamental dentro de las organizaciones, esta enmarca creencias, valores, normas, costumbres, símbolos y artefactos que la caracterizan; estos principios generan patrones de comportamiento en los empleados que van construyendo y consolidando el sentido de pertenencia. De esta forma aumenta la motivación y la satisfacción laboral al cumplir con las expectativas de las necesidades de sus miembros. El ser humano está lleno de necesidades de toda índole: emocionales, afectivas, motivacionales, físicas, sociales y en gran medida el comportamiento humano está impactado por la satisfacción de esas necesidades. Por su parte la satisfacción laboral se da en la medida en que el individuo cumpla con unas tareas para las que esté capacitado, de tal manera que se sienta importante, útil y de alguna manera exitoso. El objetivo general de éste trabajo es la revisión de teorías contemporáneas de la motivación para identificar su relación con la cultura y la satisfacción laboral.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Necesidades, Motivación, Satisfacción laboral, Afiliación.

Abstract

Corporate culture is vital inside business organizations as it denotes believes, values, rules, folkways, symbols and characterizing devices. The foregoing principles create employee's behavior patterns which are constantly building up and consolidating a sense of belonging. Hence, motivation and job related satisfaction would increase as complying enterprise's needs. Humans have all type of necessities, such as emotional, effective, motivational, physical, social, and human actions to the most, tend to satisfy said necessities. Moreover, job related satisfaction is accomplished when the employee fulfill tasks for which he is trained. In this way, there would be a sensation of feeling useful, important and somehow successful. This essay's general purpose is to review different contemporary theories regarding the motivation to identify its relation with both, culture and job related satisfaction.

Key Words: Organizational Culture, Needs, Motivation, Job Satisfaction, Affiliation.

Introducción

El presente trabajo intenta identificar las necesidades que direccionan el comportamiento humano en las organizaciones a partir de la revisión de teorías contemporáneas de la motivación y su relación con la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Las teorías consideradas en este trabajo son las planteadas por: Abraham Maslow, los procesos psicológicos superiores de Vigotsky, las necesidades aprendidas de Mc Clelland y la de los dos factores (motivación e higiene) de Herzberg.

También, se pretende indagar el impacto que tiene la cultura organizacional en la motivación de las personas, su satisfacción laboral y los resultados a nivel de productividad.

La motivación, es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que éste vive. El ser humano cuenta con un impulso motivador básico que tiene tres dimensiones vitales: dirección, intensidad y persistencia.

Uno de los generadores de la motivación de los individuos es la satisfacción de sus necesidades; por eso que es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias para identificarlas e implementar programas tendientes a satisfacerlas. La satisfacción del empleado y un alto grado de motivación mejoran su desempeño e incrementan los índices de productividad, a la vez que generan un alto sentido de pertenencia y de lealtad a las empresas por parte de los empleados.

Parte de este trabajo establece los elementos esenciales de la cultura organizacional a partir de una comparación de las teorías de la motivación. También se abordará la relación existente entre la motivación, la satisfacción laboral y la cultura organizacional. A

partir de un análisis intentaremos establecer un modelo práctico que sea útil para las organizaciones actuales.

Para lograr nuestro objetivo se realizó la revisión de las teorías de varios autores y posteriormente se compararon para evaluar su impacto en el medio laboral. Esta comparación nos permitió reconocer el nivel de influencia de los distintos elementos de la cultura organizacional para determinar cuáles son las motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas dentro de las organizaciones que motivan a los empleados a ser más productivos.

Durante las últimas décadas se han conocido varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo; todas estas teorías intentan explicar los diferentes aspectos de la conducta humana desde las perspectivas ambientales, sociales, cognitivas y disposicionales.

Teoría de los procesos psicológicos superiores de Vigotsky

Los procesos psicológicos superiores tanto rudimentarios como avanzados tienen su origen en los procesos sociales, debido a que su desarrollo depende directamente de la cultura a la que esté expuesto el ser humano.

Puede decirse que los procesos psicológicos superiores rudimentarios hacen parte de una línea cultural de desarrollo, que están relacionados con una socialización genérica, es decir, que todos los seres humanos por haber nacido y hacer parte de una sociedad tienen relaciones interpersonales, que son básicas para su supervivencia. Por ejemplo, el hecho de haber nacido en un país de lengua española, permite que se aprende y se hable esa lengua.

No se requiere de la ayuda de alguien para que estos procesos se desarrollen, por el hecho de pertenecer a una cultura y sociedad específica, es que las personas desarrollan y aprenden costumbres y ciertas habilidades que caracterizan a esa sociedad y lo hacen a través del modelamiento de otros.

Por otra parte, los procesos psicológicos avanzados, al igual que los rudimentarios, tienen su base en la socialización, sin embargo estos dependen de una socialización más específica. Pues se refieren netamente a los modos de organización social que crean los seres humanos para poder aprender. Para que esto se dé, es necesario de la ayuda de un experto que los guíe en su aprendizaje, pues no se adquieren individualmente.

Por ejemplo, habilidades como leer o escribir no se aprenden solas, se necesita un experto que tenga la capacidad de enseñar a los demás y de un contexto académico que lo facilite.

Estos procesos psicológicos avanzados, hacen que las personas desarrollen más su capacidad cognoscitiva, requiriendo de ciertos procesos abstractos como la memorización y la capacidad de análisis para poder comprender y enfrentarse a las diversas competencias exigidas en los perfiles de los cargos de las organizaciones, desarrollando estrategias de adaptación a los ambientes laborales sin caer en la desmotivación y en la insatisfacción laboral.

Necesidades Básicas

Las necesidades básicas juegan un papel fundamental a la hora de hablar de motivación y satisfacción laboral, pues las esferas laborales producen en el ser humano diferentes tipos de necesidades que buscan ser satisfechas.

Las necesidades humanas, como es sabido, trascienden al contexto puramente fisiológico y abarcan campos más amplios como es el emocional o el psicológico. Es así como el contexto laboral adquiere importancia para el hombre pues el tener un empleo o ingresos salariales se complementa con necesidades fisiológicas como alimentarse o tener un lugar seguro donde vivir. Estas necesidades fisiológicas tienen un costo económico y es a través de ingresos, como retribución del trabajo, que las mismas pueden costearse. De esta manera, la estabilidad laboral o el tener un empleo brinda una sensación de seguridad ó protección la cual termina siendo una necesidad inherente al ser humano; el sentirse protegido o seguro.

Sumado a lo anterior, dentro del contexto laboral se dan espacios para la interacción entre personas, ya sea entre los trabajadores y sus superiores o entre los mismos compañeros de trabajo. Esta constante interacción da pie a que se generen necesidades humanas que buscan ser satisfechas constantemente como lo son la necesidad de atención o de aprecio.

De esta forma, dentro del contexto laboral se crean y satisfacen necesidades en las personas por el simple hecho de interactuar con otros, pasando desde las necesidades más simples como el ser aceptado o respetado a unas más complejas que pueden darse con el transcurso del tiempo como ser recompensado o reconocido por su trabajo, o ser ascendido, e inclusive el tener una posición de domino sobre las otras personas con las cuales se labora.

Ser conscientes de lo aquí expuesto en cuanto a la relación entre el contexto laboral y las necesidades humanas puede resultar benéfico para las personas que ocupen cargos directivos dentro de una empresa o una compañía. Lo anterior porque en la medida que un

trabajador sienta que sus necesidades están siendo debidamente satisfechas en su cargo o a través de las actividades que realiza, se va a sentir cada vez más motivado por hacer un mejor trabajo. De esta manera si su empleo lo satisface y le produce emociones positivas, su actitud hacia el trabajo y la organización van a mejorar positivamente.

Motivación en el Trabajo

A continuación se abordarán los principales aspectos teóricos relacionados con la motivación hacia el trabajo, refiriendo las principales teorías, cultura organizacional y satisfacción laboral, para finalmente, establecer las relaciones entre estos conceptos.

Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la Torre (2000, p. 35), señala que la motivación es la *“fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”*. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), la definen como *“fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”*. En esta se evidencia el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Por su parte, Reeve (2003, p. 5) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de *“procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”*. La dirección de la motivación es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica que implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

La motivación en el trabajo se define como la energía interna que activa e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta que conlleva un compromiso con su trabajo, con la organización y con los objetivos de la misma (Morales & Pons, 2002). Es un *proceso por el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o externas, inicia,*

orienta y mantiene una conducta dirigida a alcanzar determinados incentivos que le permiten satisfacer sus necesidades.

La motivación de los empleados hacia su trabajo depende de la cultura de cada empresa; además, la cultura tiende a desarrollar patrones de motivación reflejados en actitudes de los empleados, las cuales influyen en la forma como ven su trabajo y su vida en general (Carmona, 2004). Por ello, en gran medida las organizaciones son responsables de la motivación y de la satisfacción de sus empleados.

Cada organización es diferente, algunas tienen ambientes que favorecen la autonomía y se caracterizan por relaciones y contextos sociales que satisfacen exitosamente las necesidades de autodeterminación. Además, incitan a la elección e iniciativa generando un sentimiento de libertad (Reeve, 2003). Esto permite que las personas sean proactivas y propositivas aumentando la seguridad en sus capacidades profesionales y autoestima.

Por otra parte, los ambientes controladores frustran, ignoran e interfieren con la necesidad de autodeterminación; pues controlan la conducta de la gente dependiendo de lo que a una figura de autoridad le parezca correcto o deseable (Reeve, 2003). En estos casos la persona se sentirá oprimida y verá limitada su capacidad para cumplir metas u objetivos propios impidiéndole satisfacer su necesidad de logro.

Cuando se motiva la autodeterminación de los empleados, los individuos son más propensos a participar activamente en su labor y comprometerse con el trabajo, facilitando mayor conexión y lealtad con la organización. En contraste, cuando hay bajos niveles de autodeterminación los empleados se verán menos inclinados a ayudar a sus compañeros de trabajo y ser más propensos a participar en comportamientos indeseables (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Igualmente, cuando la cultura de una

organización motiva la autodeterminación, permite que las personas sean independientes en sus decisiones sin depender de presiones externas.

Los empleados demuestran un aumento de la persistencia, el rendimiento y la productividad cuando tienen experiencias prosociales y motivación intrínseca. Por ello los gerentes deben desarrollar prácticas que favorezcan estos procesos (Grant, 2008). Solo así se logrará desarrollar en los empleados conductas de colaboración mutua, encaminadas al beneficio de todos los miembros y de la organización misma.

Para Reeve (2003) es importante evitar presionar a la gente diciéndoles lo que tienen o deben hacer y utilizar un estilo de comunicación no controlador que tenga en cuenta el punto de vista de los empleados y les permita explicar el por qué de un desempeño insatisfactorio o una conducta errada. De esta forma se logra que las personas sientan que sus ideas o proyectos son tenidos en cuenta y así consolidar relaciones basadas en el respeto mutuo.

De acuerdo con Riveros (2007) para mantener la motivación en el trabajo es importante que los superiores estimulen a sus empleados y resalten el aprendizaje cuando no se cumple con los objetivos; así se sentirán motivados a ser mejores, optimizar sus habilidades y encontrar en los errores oportunidades de mejoramiento. “Hay que motivar a los trabajadores para lograr mayor eficacia y productividad” (p. 82).

Quienes ocupan cargos gerenciales deben trabajar sobre las debilidades y aprovechar las fortalezas existentes, con el fin de mantener un equipo altamente motivado sobre la base de su desempeño. Esto se constituye en una ventaja competitiva pues la motivación y la innovación del personal favorecen el logro de los objetivos organizacionales (Carpio y Villalobos, 2001).

Dado que el ser humano se ve influenciado por factores internos y externos, en la medida en que estos se encuentren satisfechos, la persona podrá enfocarse en el mejor desempeño de sus funciones. “Es importante tener en cuenta aspectos como la parte social, la estabilidad, la seguridad, el ambiente físico en el que se desempeña, la autoestima y la realización personal, las cuales inciden en el rendimiento” (Riveros, 2007, p. 83). Ya que el trabajador tiene necesidades que deben ser satisfechas y muchas de ellas se alivian a través del dinero, algunas organizaciones ofrecen ascensos y aumentos salariales como estrategias para motivar a los empleados (Riveros, 2007).

Por su parte, Carmona (2004) asegura que aunque el salario no es factor de motivación, debe ser racional y consecuente con las responsabilidades para las cuales ha sido contratado el empleado. Además, el salario es una forma de reconocer el esfuerzo realizado en su actividad profesional.

Una buena estrategia es trabajar la motivación de los empleados de acuerdo con el nivel en que se encuentran satisfechas sus necesidades de acuerdo con la escala motivacional de Maslow (Riveros, 2007). Es importante resaltar que a cada persona lo motivan diferentes cosas y en distintos grados. Por eso hay que identificar en cada uno que necesidades tiene satisfechas y cuales motivarían su conducta.

La motivación es una fuerza que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas para actuar o llevar a cabo una actividad determinada. En el contexto laboral esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Teoría de las necesidades de Maslow

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943) formuló en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) explicando con esto la determinación del comportamiento humano. Como lo indica Cardona (2004), Maslow propuso un modelo de necesidades humanas, dándoles una posición y orden lo cual permite que cuando se satisface una necesidad pueda continuarse a satisfacer las demás.

En la teoría de la motivación humana de Maslow (1943) se establece la definición de cada uno de los niveles. En el primer nivel están las necesidades básicas, necesarias para mantener la homeostasis corporal como son la respiración, alimentación, descanso y sexo. En el segundo nivel encontramos las necesidades de seguridad y protección, el tercer nivel lo componen las necesidades de afiliación y afecto, el cuarto nivel la necesidad de estima que incluye autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito. Finalmente en quinto lugar se encuentra la autorrealización que se compone por las necesidades más elevadas y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos hasta cierto punto.

Teoría de las necesidades aprendidas de Mc Clelland

Mc Clelland dentro de su teoría expone tres tipos de necesidades, que son fundamentales en los contextos organizacionales, la necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder que tienen su base en la cultura y sociedad a la que

pertenezca cada individuo y que dependen indiscutiblemente de las experiencias a lo largo de la vida de cada persona, al ambiente que los rodee y a la educación recibida (Gibion, Ivancevich & Donnelly, 2001). Por lo tanto, una persona crea y aprende necesidades basándose en el contexto en el que vive, en su entorno y por ende en la cultura de la sociedad a la que hace parte.

Las necesidades aprendidas son aquellas que se encuentran determinadas por el medio ambiente y la cultura dominante en ese contexto, es decir son las necesidades que el individuo adquiere para poder sobrevivir en la cultura, sociedad y ambiente en el que vive. Estas necesidades dependen de la interacción social que los sujetos establecen con otros individuos y grupos (Palmero, F, 2002).

La teoría de los procesos psicológicos superiores de Vigotsky se relaciona con la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland en que ambas consideran que la cultura, el medio ambiente y los factores de socialización del ser humano es la manera como el individuo aprende acerca de sus necesidades y cómo comportarse ante ciertas situaciones para satisfacerlas incluyendo como debe hacerlo en el ámbito laboral. Esto se evidencia en la teoría de las necesidades de McClelland pues las necesidades de logro, poder y afiliación se interiorizan de manera diferente en todas las personas dependiendo de su proceso de socialización, de la cultura, la sociedad, las experiencias individuales y las vivencias que hayan tenido a lo largo de la vida.

Se puede decir que las necesidades juegan un papel fundamental en la vida de las personas ya que de cierta manera rigen sus comportamientos y los llevan a actuar de una manera determinada para poder alcanzarlas, es decir “cuando una necesidad se hace intensa

motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla” (Gibson y cols., 2001, p.155). Según esto, se puede analizar cómo las necesidades influyen en las personas que trabajan dentro de algún contexto organizacional, ya que hacen que se desenvuelvan de acuerdo a lo que quieren conseguir, es decir a las metas u objetivos que quieran lograr y se sientan motivadas a hacerlo.

La primera de las necesidades que Mc Clelland (1989) define, es la necesidad de logro, que se traduce en el deseo inherente de las personas de hacer las cosas de una mejor manera o más eficientemente, ya sea en la realización de tareas ó en la resolución de problemas (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004). Esta necesidad de logro, no solo se manifiesta con metas u obstáculos, pues también puede “desearse dominar, manipular u organizar seres humanos o ideas” (Kinicki & Kreitner, 2003, p.145). Lo verdaderamente importante frente a este concepto es el deseo de superación, de ser excelentes y sobresalir en todo lo que haga.

Así mismo, Mc Clelland (1989) destaca tres características comunes en las personas motivadas por los logros, siendo la primera una predilección por trabajar en las tareas que tengan una dificultad moderada y no imposible pues lo que se pretende es conseguir el éxito en la misma. La segunda es una preferencia por involucrarse en situaciones donde puedan ser directamente responsables del resultado de un rendimiento determinado, pues consecuencia de factores ajenos como la suerte o de otras personas, no podrán sentir la satisfacción deseada (Mc Clelland, 1989). Y la tercera característica, es el deseo de obtener la mayor retroalimentación posible de sus éxitos, así como de sus fracasos (Kinicki & Kreitner, 2003). Para estas personas esta retroalimentación es fundamental pues de otra

forma no tendrían posibilidad de saber si efectivamente lo están haciendo mejor que los demás.

Enmarcado en un contexto organizacional esta característica de las personas con alta necesidad de logros adquiere gran relevancia pues, de no motivárseles al evidenciarles sus éxitos y su desempeño destacado, lo que se experimenta cada vez más es un sentimiento de frustración haciendo que los deseos de éxitos o logros puedan disminuirse con el tiempo.

La segunda necesidad, es la de afiliación, la cual hace referencia “al deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otras personas” (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004, p.112). Es decir que se refiere a la necesidad que tienen algunas personas de estar compartiendo con otras y socializando constantemente. Así mismo, este tipo de personas, poseen un sentimiento de pertenencia, el cual es natural en sus relaciones y en el contexto del lugar de trabajo, que se refleja claramente en sus relaciones con los compañeros de trabajo y con sus superiores (Martín, 2005).

Las personas con necesidad de afiliación, no es aconsejable que asuman puestos altos dentro de las organizaciones, ya que tienden a pensar mucho en lo que dirán los demás de ellos, o a no tomar decisiones que puedan afectar a otras personas (Kinicki & Kreitner, 2003), por lo tanto, es bueno que este tipo de personas ocupen puestos donde no tengan a su cargo muchas responsabilidades que en determinado momento pueden afectar a otros.

La tercera y última necesidad, es la de poder, la cual es definida como “el deseo de controlar a los demás, de influir en su conducta o de ser responsable por otras personas” (Schermerhorn y cols., 2004, p.112). Las personas que tienen una alta necesidad de poder se caracterizan porque les gusta enseñar a los demás, ayudar a las personas a alcanzar sus

metas, son muy disciplinadas y les gusta mucho el trabajo y cargo que desarrollan al interior de la organización.

A su vez, esta necesidad tiene aspectos positivos y negativos, ya que tiende a ser una necesidad que genera mucha competencia entre las personas, pues algunas que poseen niveles altos de esta prefieren no ayudar a los demás, porque tienen la idea que: si “gano, tu pierdes” (Kinicki, & Kreitner, 2003, p.146), es decir, es la parte negativa de esta necesidad.

Así mismo, en cuanto a lo positivo, son personas con una alta necesidad de poder, que lo que hacen es por medio de sus conocimientos ayudar y apoyar a las personas que lo necesitan, para que puedan cumplir objetivos o metas, sin importarles que los otros se lleven los meritos y ellos no, es decir les interesa más colaborar y que la ganancia pueda llegar a ser compartida.

Es importante aclarar que todo ser humano tiene los tres tipos de necesidades, sin embargo siempre va a tener uno más desarrollado que los otros dos, lo que va a facilitar conocer más de cerca el comportamiento y desenvolvimiento de las personas dentro de las organizaciones. Es así como, con la ayuda de una psicología positivamente aplicada, se puede proveer un panorama de mejoría en la satisfacción de las necesidades, en la motivación de los empleados y en la productividad en general del lugar de trabajo (Martín, 2005), al tener en cuenta los diferentes tipos de necesidad de los trabajadores.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg se basa en dos factores, el primero de ellos es denominado factores de higiene, que son definidos como “fuentes de insatisfacción laboral” (Schermerhorn y cols., 2004, p. 113). Entre ellos se encuentran: las formas de dirección, el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, las políticas, entre otros. (Medina,

Gallegos & Lara, 2008). Este tipo de factores se encuentran relacionados directamente con el entorno o ambiente laboral.

El segundo factor es denominado factores de motivación, que son definidos como “fuentes de satisfacción laboral” (Schermerhorn y cols., 2004, p. 114). Entre ellos se encuentran: los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, los ascensos, entre otros. A su vez, estos factores están directamente relacionados con el cargo de trabajo que desempeña cada uno de los empleados.

Para poder comprender esta teoría, es importante tener presente que la insatisfacción y la satisfacción, no son opuestos entre sí, es decir, “lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción, y de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción” (López, 2005, p. 29). Más claramente con un ejemplo, “la satisfacción de las necesidades, no puede, por sí misma traducirse en satisfacción laboral, sino solo en la reducción o eliminación de la insatisfacción” (Furnham, 2006, p. 312).

Así mismo, los factores motivacionales como los de higiene hacen que las personas luchen por sus metas, siendo perseverantes y positivos, ya que en la medida que van alcanzado logros, van a ir sintiendo satisfacción y realización personal (López, 2005), que puede llegar a volverse permanente, ya que la satisfacción, va a estar presente en el momento que ellos se propongan alcanzar algo y cuando ya lo hayan alcanzado.

Igualmente, es importante que dentro de las organizaciones los directivos den la oportunidad a sus empleados de crecer al interior de la empresa; que les den nuevas responsabilidades que conlleven una carga laboral más pesada. De igual manera, tener en cuenta incentivos como aumentos de salario, flexibilidad en las políticas de la empresa, que

a su vez sean más motivadoras para sus empleados (Medina, Gallegos & Lara, 2008) con el fin de que los niveles de motivación de estos sean permanentes.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional comprende las normas y creencias tanto implícitas como explícitas que son compartidas y permiten guiar a los empleados en la forma como deben comportarse dentro de la organización. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía y determinar la forma de resolver los problemas internos logrando mayor competitividad en el mercado laboral, por medio de sus estrategias de mercadeo, producción, etc.

La cultura organizacional no siempre se establece inmediatamente cuando las organizaciones se crean, aunque los directivos y dueños empresariales tengan una idea en mente de los valores, misión y visión, para que ésta se instituya. Esto se da como respuesta a acontecimientos importantes y de aprendizaje que se dan dentro de la misma (Schein, 1990). Por ello es un proceso que se nutre constantemente de las prácticas corporativas y la experiencia de sus trabajadores.

En términos generales, para que “una organización o compañía forme su cultura debe presentar una historia compartida y tener cierta estabilidad empresarial” (Boan, 2006, p.51). En consecuencia, no es una tarea sencilla y mucho menos estándar, pues implica tener en cuenta la situación actual de la compañía, su historia y las decisiones que se han tomado en el pasado.

Así mismo, entre más fuerte y exitosa sea la organización, será más factible que sus empleados se preocupen por interiorizar y cumplir tanto las reglas como los objetivos predeterminados por ésta (Boan, 2006).

Cada organización tiene una cultura distinta, porque al crearse determina su propia misión, visión, objetivos, valores y razones por las cuales quiere ser reconocida dependiendo de los bienes, productos y servicios que presta y ofrece en el mercado.

Entre los factores o elementos que determinan la cultura en la organización encontramos la “autonomía individual que es el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos” (Delgado, 2001, p.81). Al proveer suficiente autonomía a los trabajadores, los inducirá a que tomen sus propias decisiones, elijan sus metas acordes con su desarrollo, tanto personal como laboral y por último, les da más iniciativa para que tengan un buen desempeño laboral.

El segundo elemento de la cultura organizacional es la “estructura, que se define como la medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores” (Delgado, 2001, p. 81). La forma como los directivos o los supervisores manejen y utilicen las reglas y normas de la organización, determinará a corto, mediano y largo plazo el cumplimiento de los objetivos predeterminados por la compañía para seguir siendo competitiva en el mercado. Cuando a los empleados se les comunica las razones de las normas, reglas y restricciones van a estar más dispuestos a interiorizarlas y aceptarlas, logrando fácilmente el cumplimiento de las metas.

El tercer elemento es “el apoyo, que es la forma como los administradores apoyan y tratan a sus subordinados” (Delgado, 2001, p. 81). Así mismo es entendido como los recursos que usan las organizaciones tales como la tecnología y las telecomunicaciones que facilitan el desarrollo del trabajo dentro de las empresas (Serna, 2000). El apoyo se refiere

también a los recursos, entre los cuales se incluyen programas de capacitación continua, que en la medida en que sean mejores van a influir en la calidad del trabajo ayudando a la organización a ser más rentable.

El cuarto elemento es “la forma de recompensar el desempeño, que es la manera como se determinan los salarios, las promociones, ascensos y como los empleados son reconocidos por su buen desempeño laboral” (Delgado, 2001, p.81). Es posible que los empleados sean más productivos y estén más motivados cuando la organización para la cual trabajan los entrena constantemente para mejorar sus conocimientos, permitiendo que crezcan y sean promovidos dentro de la organización, con buenos incrementos salariales e incentivos.

El quinto elemento es “la tolerancia al conflicto, definida como el nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias”(Delgado, 2001, p. 81). Unas buenas relaciones interpersonales dentro de la organización generan que los empleados sean más conscientes y abiertos a aceptar y a oír las opiniones de otros, creando así un ambiente agradable de trabajo y por ende haciendo más fácil la resolución de conflictos que se presentan dentro de la organización tanto a nivel personal como a nivel laboral.

El sexto elemento es “la tolerancia al riesgo, que consiste en la medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos” (Delgado, 2001, p. 81). Cuando una organización motiva a que los empleados sean creativos, imaginativos e innovadores serán más propensas a ser competitivas en el mercado laboral debido a la globalización.

Según Chiavenato (2002) la cultura organizacional comprende aspectos formales y abiertos tanto como aspectos informales y ocultos. “Entre los aspectos formales y abiertos se encuentran: la estructura organizacional, títulos y descripciones de cargos, objetivos y estrategias; tecnologías y prácticas operacionales, políticas y directrices de personal, métodos y procedimientos y finalmente las medidas de productividad física y financiera” (p. 144).

Los aspectos formales y abiertos de la organización son importantes, porque son la forma como las cosas funcionan dentro de esta, ya sea la aplicación a un nuevo cargo, las políticas de asistencia, de productividad esperada, etc. Es importante que los empleados conozcan estos aspectos para estar alineados con la organización y entender qué se espera de ellos.

Según Chiavenato (2002) “entre los aspectos informales y ocultos se encuentran: los estándares o patrones de influencia y de poder; percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, patrones de interacción informal, normas grupales y finalmente las relaciones afectivas” (p. 144). Los aspectos informales y ocultos como los sentimientos, pensamientos, valoraciones, percepciones de los empleados son importantes dentro de la organización, ya que esto hará que se determine el comportamiento de un empleado.

Antes de entrar en una organización, la persona debe pensar si la cultura organizacional de la compañía para la cual está aplicando es compatible con su personalidad, ya que según Hellriegel & Slocum 2004, hay diferentes tipos de culturas organizacionales a saber: la cultura burocrática, la cultura del clan, la cultura emprendedora y la cultura del mercado.

La cultura burocrática es la que aprecia las normas y la formalidad más que cualquier otra cosa. En esta, la formalidad es tan excesiva que puede llegar a impedir que las tareas se realicen de forma efectiva. Las normas y reglas siempre se encuentran contenidos en manuales y todos los empleados de la organización tienen que conducirse y comportarse según estos. También en este tipo de cultura las responsabilidades y tareas de cada quien están extremadamente delimitadas porque se cree que así habrá más eficiencia y eficacia en el trabajo (Hellrieger & Slocum 2004). Esta se relaciona con bajos niveles de autonomía individual y una fuerte estructura, pues los empleados deben seguir los procesos establecidos.

La cultura de clan se basa en el trabajo en grupo, la lealtad, la responsabilidad y obligación personal. Por lealtad se entiende, que el empleado o individuo que trabaja en la organización presenta un compromiso con esta y esta a la vez le provee seguridad económica y estabilidad a largo plazo. En este tipo de cultura las personas creen que la compañía siempre será justa en relación con los aspectos de las remuneraciones salariales y promociones. En esta cultura son muy importantes las relaciones de apoyo entre los jefes y supervisores.

Los integrantes tienen gran sentido de pertenencia, de identificación y se sienten orgullosos de formar parte de la organización para la cual trabajan. Los más antiguos sirven como ejemplo para los nuevos trabajadores que entran en la organización fomentando así, la comunicación de las metas, la misión, la visión para ayudarles en la integración dentro de la comunidad empresarial (Hellrieger & Slocum, 2004).

Por su parte, la cultura emprendedora enfatiza la creatividad, innovación, experimentación, dinamismo y toma de altos riesgos. Este tipo de cultura reacciona de

forma muy rápida a los cambios y los crea continuamente ya que, para estas organizaciones es extremadamente importante crear e innovar para ofrecer continuamente nuevos y exclusivos productos al mercado, para estar siempre en la vanguardia y estar siempre un paso adelante de sus competidores. La cultura emprendedora promueve una alta autonomía y tolerancia al riesgo, reconociendo la creatividad, innovación e imaginación como elementos fundamentales para el éxito de la compañía.

Según Hellrieger y Slocum (2004) en la cultura de mercado, el individuo es responsable por un nivel determinado de desempeño y es remunerado de acuerdo a lo que produce, es decir, entre más produzca para la organización tendrá la oportunidad de ganar más dinero, bonos, incentivos, etc. Las relaciones de trabajo son realizadas de manera contractual, es decir, se realizan contratos laborales a términos definidos, si el empleado no cumple con las expectativas de la organización, verá afectado su contrato. Teniendo en cuenta que el reconocimiento económico se basa en los niveles de productividad son fundamentales las formas en que se recompensa el desempeño.

Las personas que buscan empleo deben tener en cuenta en qué tipo de organización se sentiría más a gusto, porque cada una de estas culturas trata, apoya y motiva a los empleados de diferentes formas para que produzcan de forma eficaz y cumplan con los objetivos empresariales. Así mismo, hay tipos de cultura en la que es estresante trabajar ya sea por el ambiente, los estilos de dirección y las políticas empresariales, por lo tanto, se debe tener en cuenta estos elementos antes de tomar la decisión de ingresar a trabajar en una organización específica.

Las actitudes de los empleados afectan la cultura organizacional de diferentes formas, entre las que se encuentran la calidad del servicio, la satisfacción laboral y la

rotación de personal (Glisson y James, 2002). Es decir, entre más fuerte es la cultura organizacional y más empleados la comparten, es factible que los empleados se identifiquen con ésta, se sientan satisfechos y comprometidos, lo cual disminuye los niveles de rotación de personal.

Estas también influyen en el rendimiento y la motivación de los mismo (Parker, Boris & Scott, 2003). Las actitudes no solo son de los empleados sino también de la alta gerencia o la dirección de la organización, que determinarán los niveles de rendimiento. De igual manera se determinará los niveles de motivación que ayudarán al cumplimiento los objetivos empresariales.

Ya que la motivación está ligada con la satisfacción laboral esto influirá en el ausentismo del personal. Los empleados que se encuentran satisfechos dentro de la organización y en general con su trabajo presentarán más bajos niveles de ausentismo y niveles más altos de motivación en comparación con aquellos que no lo están (Hwang y Chi, 2005). Por esta razón, es importante que los directivos y/o jefes de la organización encuentren la mejor manera de mantener a sus empleados satisfechos.

Los responsables de las organizaciones deben conocer el grado en el que sus miembros perciben los valores y normas como estimulantes e incentivadores para lograr mayor integración del individuo con la organización y el trabajo, alcanzando un óptimo desempeño. Igualmente es necesario saber cuán motivante es ese puesto de trabajo para lograr tales propósitos (Ollarves, 2006). Para ello se aplican evaluaciones de adaptación con el fin de conocer como perciben su trabajo y como se siente los empleados respecto a la organización.

Satisfacción Laboral

La motivación se considera un ingrediente importante en la satisfacción laboral, es por eso que esta se ha intentado explicar por medio de las diferentes teorías motivacionales mencionadas anteriormente. Un alto grado de motivación y su consecuente satisfacción se da ampliamente cuando el trabajador desempeña actividades o tareas para las que está preparado y recibe un reconocimiento económico acorde con su preparación, capacidades y responsabilidades. Hay muchas definiciones de satisfacción laboral, pero una de las más comunes, es la de Locke (1976): la satisfacción laboral es un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (Peiró, 1996, p. 345 - 346).

Por esto es tan importante que los jefes y el personal de gestión de recursos humanos entiendan cómo satisfacer las necesidades de los empleados para que éstos se sientan a gusto en el trabajo, pero la cuestión de importancia radica en todos los empleados tienen distintas necesidades que quieren satisfacer, se vuelve un tema de complejidad y un reto para los directivos y jefes de las empresas, ya que deben abordar el tema desde un punto de vista tanto individual como grupal.

Locke (1976) clasificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral que son: “ la satisfacción con el trabajo, que incluye el interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos. La satisfacción con el salario, que hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo y a la equidad respecto al mismo. La satisfacción con las promociones, referida a las oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción. La satisfacción con el reconocimiento, que incluye los elogios por la

realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado o las críticas. La satisfacción con los beneficios, tales como las pensiones, los seguros médicos o las vacaciones. La satisfacción con las condiciones de trabajo, tales como el horario, los descansos, la composición física del lugar, la ventilación o temperatura.

La satisfacción con la supervisión, referida al estilo de supervisión, de relaciones humanas o administrativas. La satisfacción con los compañeros, que incluye la competencia de estos o el apoyo y amistad recibida de los mismos. Por último, la satisfacción con la compañía y la dirección, que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización” (Peiró, 1996, p. 348).

Una de las razones por las cuales la satisfacción laboral dentro de las organizaciones es un tema tan complejo es porque cada individuo como tal define para consigo mismo cuáles son las necesidades más importantes que necesita llenar en su vida tanto personal como laboral. Es decir, es un concepto muy subjetivo, ya que lo que es importante satisfacer para un individuo puede no serlo para otro con la misma intensidad. Debido a esto, tanto la cultura como el clima organizacional deben alinearse para ayudar a que los empleados se sienten más satisfechos en todos los aspectos o dimensiones de su trabajo.

El trabajo como un fenómeno psicosocial

Otro aspecto importante en el análisis de la motivación laboral es la conceptualización del trabajo como un fenómeno psicosocial en razón a que se lleva a cabo o se realiza en un contexto de socialización donde el individuo tiene la oportunidad de forjar relaciones sociales e interpersonales al mismo tiempo que realiza sus tareas o actividades dentro de la organización para la cual trabaja, formando parte al mismo tiempo de un grupo, una comunidad y una sociedad laboral como tal (Pérez, 2009).

El trabajo, como actividad económica productiva esta relacionada con diversos aspectos psicosociales: el primer aspecto es la recompensación económica, segundo la organización del tiempo debido a que el trabajo es una actividad realizada en un contextos socio-históricos, tercero, el trabajo como una actividad productiva que brinda una ubicación social, estatus, poder, identidad y reconocimiento, así como un facilitador de ampliación de experiencias en diversos contextos. Cuarto, el trabajo como se realiza en contextos de socialización genera procesos de aprendizaje, afiliación y participación. (Pérez, 2009). Por último, “el trabajo como actividad implica el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades que acompañan la trayectoria de las personas y facilitan o dificultan sus proyectos o aspiraciones” (Pérez, 2009, p.34). Por todas las razones mencionadas, el trabajo es considerado como un fenómeno psicosocial que forma parte de los diferentes contextos culturales e históricos por los cuales ha atravesado el hombre.

Discusión

Después de la revisión de las teorías de la motivación y las necesidades identificadas en éstas, se eligió el modelo establecido por Mc Clelland (1989) como el que más se ajusta a las necesidades de las organizaciones actuales. Esta teoría contempla las necesidades de logro, afiliación y poder y su relación con la cultura organizacional y la satisfacción expresada por los empleados en las organizaciones, generando las siguientes reflexiones al respecto:

Generalmente la cultura organizacional privilegia la satisfacción de una necesidad sobre las demás. Una cultura basada en la exigencia, realización de multitareas, alto rendimiento y trabajo bajo presión prioriza la necesidad de logro. Si se considera que lo más importante es un adecuado clima laboral basado en cálidas relaciones interpersonales

se privilegiará la satisfacción de la necesidad de afiliación. Por el contrario, si la cultura se caracteriza por favorecer la competitividad, tener una estructura jerárquica menos plana y reconocimientos mediante ascensos, promoverán la satisfacción de la necesidad de poder.

El ambiente laboral también permite la satisfacción de diversas, las de logro cuando el ambiente se caracteriza por el desarrollo de proyectos y consecución de metas u objetivos; las de afiliación cuando facilita el establecimiento de relaciones sociales con compañeros, jefes y subordinados y la necesidad de poder que la experimentan especialmente las personas que ocupan cargos directivos o con personas a cargo.

La cultura influye el comportamiento, las percepciones y los sentimientos que los empleados tengan acerca de ésta. Así mismo afecta la motivación, el ausentismo y el desempeño de los trabajadores. Por ello, es fundamental promover programas que sensibilicen a los empleados frente a las políticas y principios establecidos en la cultura organizacional para aumentar el sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

La satisfacción laboral se basa en los sentimientos subjetivos de cada individuo acerca de su trabajo y cubre varios aspectos tales como la satisfacción con el salario, las promociones, condiciones de trabajo, políticas corporativas, la seguridad laboral, relaciones interpersonales con colegas, supervisores, compañeros y amigos, entre otros. La satisfacción laboral aumenta cuando la cultura organizacional facilita la satisfacción de las necesidades de los empleados, contribuyendo así a disminuir el absentismo y la rotación de personal.

El modelo de Mc Clelland (1989) facilita la satisfacción hacia el trabajo y el desarrollo de competencias y habilidades, debido a que uno de sus beneficios, es ver de

manera individual a cada empleado, para poder potencializar su desarrollo a nivel personal e intelectual.

Desde el proceso de selección de personal se debe determinar cuáles son las necesidades y motivaciones de cada empleado (necesidades de logro, afiliación y poder), y de esta forma determinar el cargo más apropiado a desempeñar y si realmente se ajusta al estilo de la organización. Es importante resaltar que todos los individuos tienen los tres tipos de necesidades, sin embargo cada uno tiene uno más desarrollado que los otros.

Esta es la teoría más flexible de las tres mencionadas anteriormente, pues lo que pretende es que todas las organizaciones tengan una cultura bien definida donde se tengan en cuenta las necesidades individuales de cada empleado, sin pasar por encima de estas, pues lo que se quiere es el libre desarrollo personal e intelectual, para así obtener un mejor ambiente laboral y mejores resultados dentro de la organización.

Por otra parte se encontraron las siguientes críticas hacia los demás modelos expuestos. En cuanto a la teoría de las necesidades de Maslow (1946), se puede decir, que no siempre es necesario que se cumplan las necesidades más básicas para satisfacer las que le siguen dentro de la jerarquía que establece éste autor. Además, no es adecuado plantear un modelo que propone un estado ideal teniendo en cuenta que el ser humano es imperfecto por naturaleza. Pues se refiere a la necesidad de autorrealización, como un estado de plenitud total que es muy difícil de alcanzar, debido a que el ser humano siempre va a tener necesidades insatisfechas. Igualmente la autorrealización es cuestión de percepción y difiere de una persona a otra y aunque nunca se va a lograr una plenitud total si hay momentos de gran satisfacción.

En cuanto a la teoría de Herzberg, se puede decir, que no posee suficiente fundamentación empírica, debió a que se basa en una muestra muy limitada que solo incluye a administradores y contadores impidiendo hacer generalizaciones a otros grupos de profesionales. Además, sus planteamientos sobre la naturaleza de la satisfacción en el trabajo, son limitados, pues no explica las diferencias individuales, ni el vínculo entre motivación, necesidades, satisfacción y desempeño.

Son varias las implicaciones prácticas de este estudio, especialmente permite ayudar a las organizaciones a comprender las razones por las cuales los individuos se comportan como lo hacen, dándoles una idea de qué aspectos se deben mejorar. Debido a esto es primordial que la gerencia tenga una comunicación abierta, honesta y transparente con sus empleados, para determinar qué los motiva y así ayudarlos a satisfacer sus metas tanto personales como profesionales.

Los elementos esenciales de la cultura organizacional mencionados anteriormente deben ser tenidos en cuenta, pues ayudan a estructurarla. La autonomía permite que los empleados sean independientes en el ejercicio de sus tareas sin depender de sus jefes o supervisores. Así mismo, la estructura permite establecer una serie de lineamientos para guiar los procedimientos laborales y conductas de los empleados; el apoyo, regula las relaciones de los trabajadores al interior de la organización que incluyen pautas de dirección y el clima laboral. Las recompensas, son una forma de reconocer el desempeño de los empleados y así mismo aumentar su productividad.

Además, un ambiente que favorezca la tolerancia al conflicto, les permite ver a sus empleados los errores como oportunidades de aprendizaje y no como un fracaso

profesional. En último lugar, la tolerancia al riesgo facilita que los empleados asuman la iniciativa en el desarrollo de proyectos, siendo más innovadores al interior de la empresa.

Finalmente es importante evaluar la coherencia entre lo que se dice y se hace en las organizaciones como estrategia para fortalecer la lealtad de los empleados a las organizaciones y mejorar el clima organizacional. Algunas empresas privilegian la obtención de resultados y la rentabilidad del negocio sobre el bienestar de los empleados, pero no hay que olvidar que el talento humano es el recurso más valioso para asegurar el éxito futuro para una compañía.

Referencias

- Aguilar, M. y Renteria, E. (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones, reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Editorial Universidad Santo Tomas.
- Boan, D. (2006) Cognitive behavior modification and organizational culture. *Consulting psychology Journal: Practice and Research*, 58 (1), 51-61.
- Carmona, F. (2004) *Gestión del recurso humano en la empresa*. Bogotá: Tecno Press Ediciones Ltda.
- Carpio, R. & Villalobos, A. (2001) Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*. Vol.9 No.1.
- Chivaneto, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
- Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Furnham, A. (2006) *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Alfaomega.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Glisson, C. & James, L. (2002) The Cross level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Grant, A (2008) Does intrinsic *motivation* fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(1). pp. 48-58.
- Hellriegel, D. Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hwang, I., & Chi, D. (2005) Relationship among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22, 285-293.
- Kinicki, A Kreitner, R. (2003) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas*. México: Mc Graw Hill.
- Lopéz, J. (2005) Motivación Laboral y de Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM* Vol. 8, N° 15, pp. 25-36: Lima.

- Martín, A. (2005). The Role of Positive Psychology in Enhancing Satisfaction, Motivation and Productivity in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior Management* Vol. 24, pp. 1-22: Australia.
- Maslow, A. (1943) A Theory of human motivation, *Psychological Review*, Vol.50.
- Mc Clelland, D. (1989) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea S.A.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008) Motivación y Satisfacción de los Trabajadores y su Influencia en la Creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*. Vol. 42, Nº 6: Río de Janeiro.
- Morales, A & Pons, O. (2002) *Influencia de la organización en la motivación laboral*. Aplicación de una Administración Pública. *Capital Humano*, 151,26-36.
- Ollarves, Y. (2006) *Cultura Organizacional y Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo en una institución de educación superior*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental. Libertador.
- Parker, C. P., Boris, B. & Scott A Young (2003) Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Metaanalytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Palmero, F; Fernández, E; Martínez, F y Chòliz, M.(2002).*Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: Mc Graw Hill
- Peiró, J & Prieto, F. (1996) *Tratado de Psicología del Trabajo*. La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis, S.A.
- Reeve, J. (2003) *Motivación y Emoción*. México: Mc Graw Hill.
- Riveros, P. (2007) *Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*. Tercera Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Serna, H. (2000) *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R editores LTDA.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *Journal American Psychologist*,45,109-119.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa S.A.
- Tremblay, M., Blanchard, C. Taylor, S., Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009) Work Extrinsic and Intrinsic *Motivation Scale*: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol. 41(4), pp. 213-226.