

**FACTORES DE ÍNDOLE MOTIVACIONAL QUE LLEVAN A LOS EMPLEADOS A  
EXPLOTAR TODO SU POTENCIAL LABORAL Y PERSONAL PARA UN EFICAZ  
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y PERSONALES**

**TATIANA GOMEZ PINEDA**

**DANIEL VEGA PEÑA**

**LAURA VEINTEMILLA PALENCIA**

**ASESOR**

**Mg. Juan Guillermo Arango Arango**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN ENTRENAMIENTO EN GERENCIA Y**

**LIDERAZGO**

**ENVIGADO**

**2012**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	6
INTRODUCCION	7
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>9</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Objetivo general</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Objetivos específicos</b>	<b>11</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Antecedentes de la motivación laboral</b>	<b>12</b>
<b>4.2. Factores que favorecen la motivación laboral</b>	<b>13</b>
<b>4.3. Jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)</b>	<b>17</b>
<b>4.4. Teoría de las necesidades aprendidas (David McClelland)</b>	<b>19</b>
<b>4.5. Teoría de las expectativas (Victor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter)</b>	<b>20</b>

<b>4.6.</b> Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)	22
<b>4.7.</b> Teoría de la motivación - higiene (Frederick Herzberg)	22
<b>4.8.</b> Teoría X y Y (McGregor)	25
<b>4.9.</b> Teoría ERC (Alderfer)	28
<b>4.10.</b> Teoría de la Equidad (Stancey Adams)	30
<b>5.</b> DISEÑO METODOLÓGICO	32
<b>6.</b> FACTORES DE ÍNDOLE MOTIVACIONAL	33
<b>7.</b> CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	38
CIBERGRAFÍA	39

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Antecedentes nacionales sobre Factores Motivacionales en el ámbito laboral	15
<b>Tabla 2.</b> Factores de Higiene-Motivación de Herzberg	24

**LISTA DE GRÁFICOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b> Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow	17
<b>Gráfico 2.</b> Conceptos básicos del modelo de expectativas	21
<b>Gráfico 3.</b> Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg	25
<b>Gráfico 4.</b> Comparación de los Modelos Motivacionales de Maslow, MacClelland y Alderfer	30

## RESUMEN

En esta monografía se expondrán las diferentes teorías sobre la conducta motivacional del ser humano que han sido determinadas por expertos a lo largo de la historia del hombre. Así pues, se tendrán en cuenta las propuestas teóricas de expertos tales como: Frederick Herzberg, David McClelland, Victor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter, Stacey Adams, entre otros.

Con estas teorías se identificaron factores de índole motivacional como el liderazgo, la disciplina, la responsabilidad y la autoestima, los cuales llevan a los empleados a explotar todo su potencial laboral y personal para un eficaz cumplimiento de objetivos institucionales y por ende los personales.

**PALABRAS CLAVE:** Factores Motivacionales, Potencial Laboral, Potencial personal.

## INTRODUCCIÓN

La *motivación* se puede definir como el motor o razón que mueve al individuo a conseguir un fin o un objetivo. Esta monografía identifica algunos de los factores de índole motivacional que conducen a los empleados a explotar todo su potencial laboral y personal para un eficaz cumplimiento de objetivos institucionales y por ende personales.

Los factores motivo de estudio se dan como conclusión de las teorías planteadas por autores como: Frederick Herzberg, David McClelland, Victor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter, Edwin Locke, entre otros. Dichos autores han estudiado el comportamiento humano desde el ámbito psicológico y de su desempeño laboral y social.

Los factores más destacados de esta monografía y que serán explicados mediante la definición y conceptualización son: El *clima organizacional*, que se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está relacionado con su grado de motivación; el *liderazgo*, desde la perspectiva laboral, se define como la capacidad del individuo para influir de manera positiva o negativa en las demás personas.

Por último, se ilustran dos factores motivacionales fundamentales para que las personas reflejen lo que realmente son en el lugar de trabajo y ante la sociedad, que son: La *autoestima*

como elemento clave del ser humano para reflejar ante la sociedad u organización un éxito auténtico y la *responsabilidad* vista como la reflexión o administración consciente de los actos y las consecuencias que éstos conllevan.

En la presente investigación, el lector encontrará importante información al respecto. En la primera parte se describen el problema de investigación y los objetivos (generales y específicos) que orientaron el estudio; luego, el lector encontrará el marco referencial y la metodología con que se guio la investigación.

Seguidamente, se presentan y discuten los resultados de la investigación en el apartado *Factores de índole motivacional*. Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio, y se despliegan todas las referencias bibliográficas empleadas en la elaboración del informe de la investigación.

## 1. Planteamiento del Problema

Una conducta motivada es de gran importancia dentro de las organizaciones dado que esta puede conducir a que el empleado lleve a cabo sus actividades de forma eficaz y productiva para la entidad. Con el tiempo se ha hecho énfasis en la responsabilidad que tiene la gerencia de implementar estrategias motivacionales desde el área de talento humano, pero poco se ha referido acerca de la participación del empleado. A raíz del planteamiento anterior surge el siguiente interrogante:

¿Influyen los factores de índole motivacional para que los empleados exploten todo su potencial laboral y personal para un eficaz cumplimiento de objetivos tanto organizacionales como personales?

## 2. Justificación

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el empleado, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

Una vez cubiertas las necesidades primarias del trabajador, es importante cubrir otras necesidades como, por ejemplo, sentirse reconocido en el trabajo. El hecho de cubrir las necesidades secundarias, puede llegar, en muchas ocasiones, a suponer una fuente de motivación superior a la que podría aportar una compensación económica.

Por tal razón, es importante conocer los diversos factores motivacionales de los empleados en el ámbito laboral, para promoverlos, logrando así el cumplimiento de los objetivos de la compañía, y de paso, los propósitos personales de los individuos.

### 3. Objetivos

#### *3.1. Objetivo general*

Identificar factores de índole motivacional que llevan a los empleados a explotar todo su potencial laboral y personal para un eficaz cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende los personales.

#### *3.2. Objetivos específicos*

- Establecer autores a nivel nacional e internacional que hayan abordado como tema de estudio factores de índole motivacional, que pueden afectar el nivel de desempeño de una persona tanto en el ámbito laboral como personal.
- Reseñar las diferentes teorías de expertos en la conducta motivacional del ser humano, reflejado en su vida personal y laboral.

## 4. Marco referencial

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La **actividad motivada** se diferencia de la **actividad instintiva** en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente (McMillian Profesional, s.f.).

Las distintas teorías de la motivación establecen dos niveles básicos:

- **Nivel primario.** Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber, etc.
- **Nivel secundario.** Cubre las necesidades secundarias: reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

### *4.1. Antecedentes de la motivación laboral*

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización

Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como empleado mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores (McMillian Profesional, s.f., p. 62).

#### ***4.2. Factores que favorecen la motivación laboral***

Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un

directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, éstos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son:

- ¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada?
- ¿Por qué se trabaja?

Las teorías que se exponen en los siguientes apartados pretenden dar respuesta a estas preguntas.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

“Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo” (McMillian Profesional, s.f., p. 62).

A continuación se referirán los antecedentes nacionales que sirvieron de base para la estructuración teórica de la presente monografía:

**Tabla 1.** Antecedentes nacionales sobre Factores Motivacionales en el ámbito laboral.

Estudio	Lugar	Muestra	Medidas	Resultados
<b>García, Gómez &amp; Londoño (2009)</b>	Bogotá	61 participantes de una empresa del sector público de Bogotá (93,4% hombres y un 6,6% mujeres)	Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)	En esta investigación se planteó como objetivo general encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá. El estudio presentó aportes a la psicología organizacional en relación con estas dos variables, específicamente con las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, expectación, entre otras. Se logró confirmar el campo de acción para el psicólogo al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo –con respecto a la motivación y los factores que generan la resistencia al cambio– para el óptimo desempeño de las funciones laborales, y se amplía así la perspectiva de la psicología organizacional, ya que es el psicólogo un potencial generador de cambio.
<b>González, Amado, Moreno &amp; Giraldo (2008)</b>	Bogotá	21 funcionarios directamente relacionados con la empresa	Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)	Los resultados evidenciaron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la media más alta, mientras que el contenido del trabajo es el factor con la media más baja. A partir de lo anterior se plantearon algunas recomendaciones que la organización puede implementar para mejorar la calidad de vida en el trabajo y además obtener beneficio para el personal en su desarrollo competitivo y en la producción.
<b>García (2004)</b>	Bogotá	132 trabajadores, seleccionados	Cuestionario de Motivación	Esta investigación con un diseño descriptivo tuvo como objetivo realizar la

Estudio	Lugar	Muestra	Medidas	Resultados
		mediante un muestreo no probabilístico intencional	para el Trabajo (CMT)	<p>caracterización de posibles diferencias en determinados factores motivacionales en los empleados de los departamentos administrativo y de producción de una empresa en crisis económica.</p> <p>Se encontró que dentro del factor de motivaciones internas, la variable autorrealización presenta el puntaje promedio más alto y en la variable afiliación se encuentran discrepancias significativas entre los departamentos, lo cual permite concluir que los empleados prefieren utilizar sus habilidades y conocimientos para lograr un mejor desempeño laboral, así como perfeccionarlos por distintos medios y sentir un desarrollo profesional óptimo.</p>
<b>Toro, Ochoa &amp; Vargas (2004)</b>	Manizales		Revisión de Tema	<p>En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de este artículo es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.</p> <p>El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de éste, forma un entorno en el cual se puedan tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa.</p>

### 4.3. Jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)

En su obra *Motivación y personalidad*, Maslow (1963) define la motivación como un conjunto de **necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide**, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano (Reeve, 2003, p. 373).

**Gráfico 1.** Jerarquía de necesidades de los individuos según la teoría de Maslow.



Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas.** Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, etc.
- **Necesidades de seguridad.** Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.
- **Necesidades sociales.** El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- **Necesidades de reconocimiento o estima.** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización.** También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala (Reeve, 2003, p. 375).

#### ***4.4. Teoría de las necesidades aprendidas (David McClelland)***

Según McClelland (1989), las personas aprenden, a través de la experiencia social y cultural; determinadas necesidades que hacen propias.

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo. McClelland denomina *motivador* a aquella necesidad o necesidades que determinan la forma de comportarse de una persona.

En concreto, las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores:

- **Motivador de afiliación.** Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros.
- **Motivador de logro.** Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.
- **Motivador de poder.** Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones. El poder que ejerce puede ser personal, cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

- **Motivador de la competencia.** La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realiza y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo.

Los diferentes tipos de motivación de las personas van a determinar sus expectativas laborales. Por eso, esta teoría es muy útil a la hora de hacer una selección de personal (donde se buscarán personas con distintas expectativas laborales en función de las características específicas de cada puesto de trabajo) y a la hora de hacer promociones laborales entre los trabajadores de una organización (Reeve, 2003, p. 164-193).

#### ***4.5. Teoría de las expectativas (Victor Vroom, Edward Deci, Lyman Porter)***

Según Vroom (1964), la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los **logros u objetivos** que quiere alcanzar en su trabajo y de las **probabilidades reales** de llegar a conseguirlos. Esta teoría incide en la percepción subjetiva del trabajador sobre la posibilidad de que su forma de actuar o trabajar conlleve la consecución de un determinado resultado.

Por tanto, la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

Ahora bien, el resultado final no solamente dependerá del esfuerzo realizado por la persona, sino que también influyen variables externas al trabajador que no están bajo su control. De esta

forma, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada manera con la expectativa de conseguir ciertos resultados (McMillian Profesional, s.f., p. 70-71).

El esfuerzo que desarrollan dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

**Gráfico 2.** Conceptos básicos del modelo de expectativas.



#### ***4.6. Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)***

Locke (1968) afirma que la motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. En la actualidad, esta teoría se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes (McMillian Profesional, s.f., p. 71).

#### ***4.7. Teoría de la motivación - higiene (Frederick Herzberg)***

Herzberg (1976) se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- **Factores de higiene**, asociados con la insatisfacción.
- **Factores motivadores**, asociados con la satisfacción.

Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

- Los **factores de higiene** se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externos al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se pueden citar:
  - Las condiciones de trabajo.
  - Los sueldos y salarios.
  - La relación con los compañeros y jefes.
  - La cultura de la empresa.
  - Las normas que rigen el trabajo diario.
  - La seguridad en el entorno laboral.
  - La privacidad.
- Los **factores motivadores** se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes:
  - El reconocimiento.
  - Las responsabilidades.
  - El crecimiento personal en el trabajo.
  - El progreso y el logro.
  - El trabajo.

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción. Ahora bien, la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación. Dicho de otra manera, el hecho de que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.

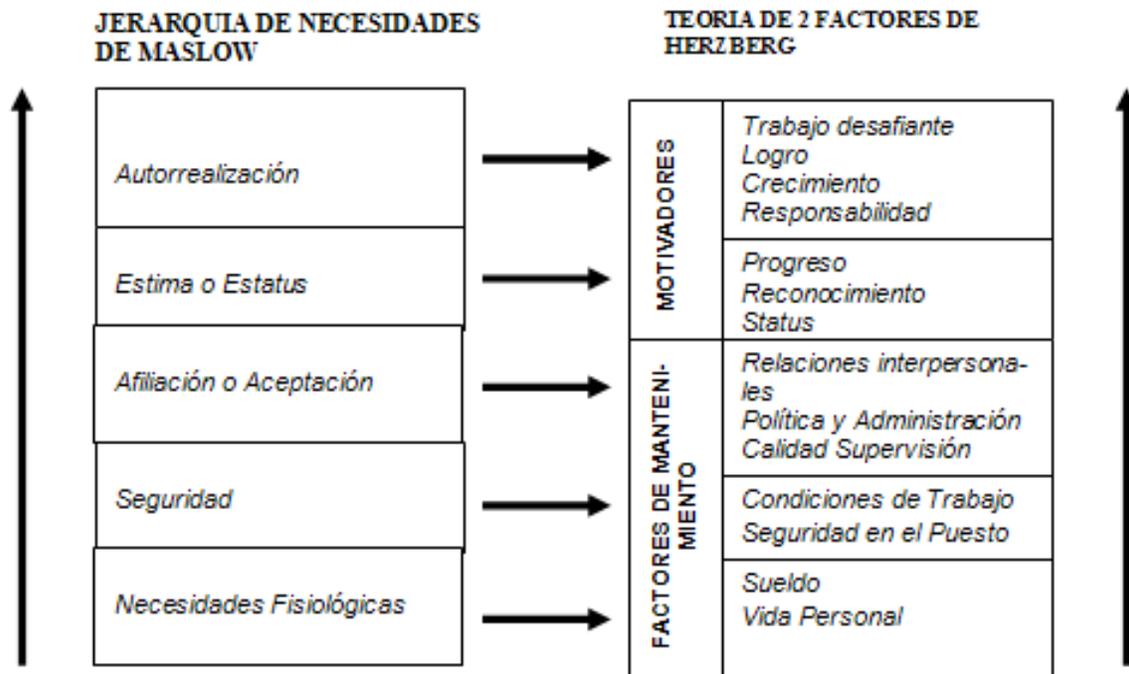
Aunque una persona tenga un salario muy alto, si no se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada (McMillian Profesional, s.f., p. 69).

**Tabla 2.** Factores de Higiene-Motivación de Herzberg.

<b>Factores Motivacionales</b>	<b>El trabajo en sí.</b> <b>Responsabilidad.</b> <b>Progreso.</b> <b>Crecimiento.</b>
	<b>Realización.</b> <b>Reconocimiento.</b> <b>Posición.</b>
<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Relaciones Interpersonales.</b> <b>Supervisión.</b> <b>Colegas y Subordinados.</b>
	<b>Supervisión técnica.</b> <b>Políticas Administrativas y empresariales.</b> <b>Estabilidad en el cargo.</b> <b>Condiciones físicas de trabajo.</b> <b>Salario.</b> <b>Vida Personal.</b>

Por último, el siguiente gráfico compara la Teoría de las necesidades (Maslow) y la Teoría de higiene-motivación.

**Gráfico 3.** Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Herzberg.



#### 4.8. Teoría X y Y (McGregor)

**Teoría X.** Término que usó McGregor para referirse al supuesto de que a los empleados les disgusta trabajar, son holgazanes, tratan de eludir las responsabilidades y deben ser presionados para que trabajen. Es denominada también la teoría clásica de la administración (Robbins & Decenzo, 2002; Robbins & Coulter, 2005).

Las premisas en que se sustenta son las siguientes:

Los empleados:

- Son prejuiciosos e indolentes; no les gusta trabajar.
- No desean asumir responsabilidades; la mayoría prefiere ser orientada por otros individuos.
- Tienen poca capacidad creativa para resolver los problemas de las organizaciones.
- Sólo es posible motivarlos en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- Necesitan ser controlados y obligados a perseguir los objetivos de la organización.

El directivo:

- Toma decisiones sin tener en cuenta las ideas de los demás.
- Mantiene el control.
- Confía en la validez de sus opiniones.
- Está orientado hacia los objetivos y en algunos casos es exigente.
- Puede llegar a utilizar la presión para alcanzar los objetivos.
- Puede llegar a utilizar la disciplina con aquellos que no hacen su trabajo correctamente.
- Actúa decididamente y no puede soportar un rendimiento pobre.
- Espera que nadie del equipo le critique.

El **estilo de dirección** es **autoritario**: autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los

esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados. No se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos...

**Teoría Y.** Término que usó McGregor para referirse al supuesto de que los empleados son creativos, disfrutan el trabajo, quieren tener responsabilidades y se pueden dirigir a sí mismos. Es denominada también la teoría innovadora de la administración (Robbins & Decenzo, 2002; Robbins & Coulter, 2005).

Los supuestos en que se basa son los siguientes:

Los empleados:

- Les gusta trabajar, siempre y cuando las condiciones sean favorables.
- Tratan de asumir responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización.
- Tienen un buen nivel de capacidad creativa para resolver los problemas organizacionales.
- Se les puede motivar en los niveles de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización, así como en los fisiológicos y de seguridad de las necesidades.
- Pueden estar orientados a la creatividad en el trabajo, siempre y cuando tengan los estímulos adecuados.

El directivo:

- Toma decisiones por consenso y ayuda a que los demás se sientan también “propietarios”.

- Estimula y fomenta la creatividad y la iniciativa.
- Dirige y enseña a los demás y les ayuda a realizar su trabajo más eficazmente.
- Lidera con su ejemplo.
- Reconoce el trabajo bien hecho.
- Ayuda a la gente a crecer en su trabajo y a ganar más responsabilidad.
- Valora y fomenta el trabajo en equipo.

El **estilo de dirección** es **participativo y democrático**: proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se logran los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La Teoría Y es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa, si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales.

#### **4.9. Teoría ERC (Alderfer)**

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de

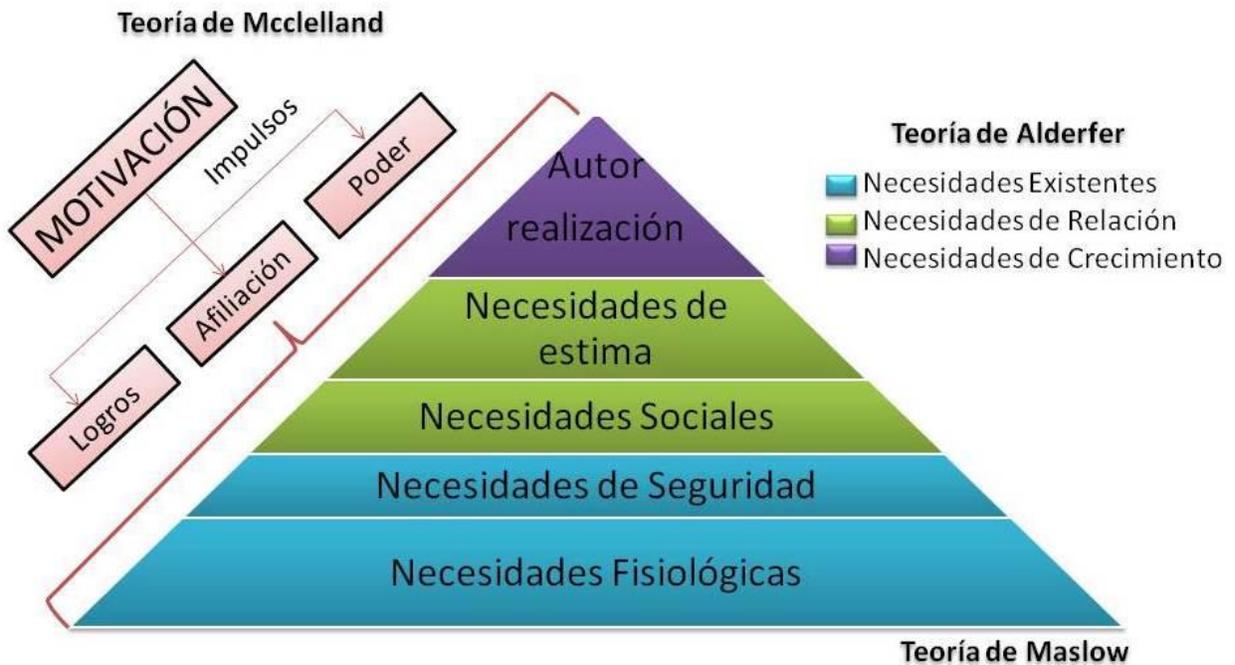
Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza (Romero, 2005).

El siguiente gráfico compara las teorías de Maslow, MacClelland y Alderfer.

**Gráfico 4.** Comparación de los Modelos Motivacionales de Maslow, Macclleland y Alderfer.



#### 4.10. Teoría de la Equidad (Stancey Adams)

La teoría de Adams (1965) añade a las anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral.

Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, si existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en la misma medida que a sus compañeros, se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado (McMillian Profesional, s.f., p. 71).

## 5. Diseño metodológico

Se desarrolló una monografía de compilación donde se analizó y redactó una presentación crítica de la bibliografía de los expertos en factores motivacionales del ser humano, con el fin de adquirir un punto de vista y poder exponer una opinión personal.

La metodología que se utilizó fue cualitativa, ya que esta es una técnica de investigación donde prevalece el conocimiento de la conducta humana, es decir, de carácter social.

Pasos para la realización de la monografía:

- Selección del tema a investigar.
- Búsqueda de información, lecturas exploratorias y consulta temática de personas expertas en la materia.
- Planteamiento del problema y justificación.
- Planificar el trabajo, controlar el desarrollo, plantear las dificultades, etc.
- Asesoría y direccionamiento de la persona asignada por la Institución Universitaria de Envigado.
- Redacción y presentación de la monografía.

## 6. Factores de índole motivacional

La conducta del ser humano está influenciada por las circunstancias y el ambiente que lo rodea y su forma de reaccionar ante cada una de éstas. Cada uno de los autores de las teorías anteriormente descritas, indica la importancia de la motivación en el desarrollo de la vida de las personas a nivel personal y profesional haciendo gran énfasis en la aplicación de estas teorías partiendo desde el individualismo del ser. Es así como se han logrado determinar el influjo de varios factores de índole motivacional que afectan el desempeño laboral y la realización de metas personales.

El ser humano para lograr explotar todo su potencial en los niveles personal y laboral, debe construir, en primer lugar, bases muy solidas en cuanto a su autoimagen, personalidad y forma de ver el mundo. Una **autoestima** bien desarrollada formará en la persona un significado individual del éxito, y esto le brindará todo un ambiente dirigido a alcanzar metas y objetivos. Una persona con alta autoestima sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, adquiere características claves en el logro de metas, como puntualidad, honestidad y orientación al logro. Todos ellos, constituyen factores claves para alcanzar en el mundo personal y laboral un éxito auténtico.

Otro factor motivacional importante en el desarrollo laboral y personal de los individuos es la **responsabilidad**. Es esperable que si la persona cuenta con estabilidad laboral y ha venido

desarrollando bien su trabajo, es porque está comprometida responsablemente con sus labores y las desempeña cada vez mejor. De esta forma, es probable que su calidad en el desempeño, lo tornen un buen candidato para un ascenso.

Adicionalmente, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de la organización tienen un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. El desafío del dirigente consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño. Por tanto, el buen **liderazgo** contribuye enormemente al clima organizacional de la compañía.

Finalmente, todos los anteriores factores adquieren sentido en relación con un clima laboral propicio para la motivación de los empleados. El **clima organizacional**, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de éste forma un entorno en el cual se pueda tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio,

autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa (Toro, Ochoa & Vargas, 2004).

En definitiva, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

## 7. Conclusiones

En cada uno de los espacios donde interviene el hombre para su labor humana, está presente la motivación como una estrategia para lograr a corto o mediano plazo, los objetivos y metas propuestas, para el logro de una calidad de vida y el éxito en su desempeño laboral.

Las filosofías directivas, teorías de la motivación, teorías sobre la satisfacción en el trabajo, teorías administrativas, teorías sobre las relaciones sindicato-gerenciales, y otros tantos títulos con que se les conoce en la literatura administrativa, son una expresión de la voluntad empresarial por el logro de un eficiente control administrativo de sus negocios. Además son importantes reflexiones sobre la actividad directiva, desarrolladas con base en la perspectiva de una búsqueda sincera y cabal del incremento de la eficiencia y la productividad. También es posible percibir en ellas el carácter estratégico y político que las caracteriza, en función de los intereses económicos y sociales de los empresarios (Urquijo, 2004).

Se concluye entonces, que los empleados de cualquier institución, deben procurar la utilización de una estrategia que equilibre la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas personales, ya que éstas son el eje fundamental de la misma. Por tal razón, resulta importante para los trabajadores sentirse satisfechos de la labor realizada, e identificarse y comprometerse con la misión de la institución, por lo cual, el cumplimiento de sus funciones determina el éxito de la tarea desempeñada.

En suma, se sugiere que trabajadores y empleadores, se orienten a una conjunción de intereses motivacionales, que redunden en el logro de objetivos compartidos, posibilitando de tal manera el cumplimiento de las metas de la compañía, y al mismo tiempo, el crecimiento personal de los individuos que la conforman.

## Bibliografía

- García, M. (2004). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá. *Acta Colombiana de Psicología*, 1, 47-61.
- García, M., Gómez, G.P & Londoño, O.P. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 5 (1), 141-159.
- González, L.F., Amado, M.C., Moreno, T. & Giraldo, J.(2008). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 4 (1), 11-24.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción* (3ª ed.). México: McGrawHill.
- Robbins, S.P. & Decenzo, D.A. (2002). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.
- Toro, N., Ochoa, L.E. & Vargas, A. (2004). Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, 3, 1-7.
- Urquijo, J.I. (2004). *Teoría de las relaciones Sindicato-Gerenciales* (3ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

## Cibergrafía

McMillian Profesional. (s.f.). *Unidad 4: La motivación en el entorno laboral*. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de [http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online\\_files/profesional/guia\\_rapida/datos/unidades\\_libro\\_alumno/retunidad04.pdf](http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf)

Romero, D. (2005). *Motivación en el trabajo: Diez teorías fundamentales*. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monografia57.pdf>