

UN ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN LABORAL

Actualmente en Venezuela a través de la municipalización de la educación se desarrolla un amplio programa de actividades y acciones concretas para lograr cumplir su objeto social; la inclusión, la transformación, la satisfacción de las necesidades y el mejoramiento de los recursos humanos constituye las premisas para este fin.

Para ello se considera la motivación como acción impulsora y elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor alcance, es decir, en la motivación laboral, la cual es una de las premisas fundamentales del rendimiento del trabajador y por lo tanto un factor esencial de productividad, lo que es importante para la organización. El logro de los objetivos de dicha organización solamente será posible con la adecuada contribución de sus miembros quienes permiten su permanencia y desarrollo, pero para que esto suceda las personas deben también satisfacer sus intereses y expectativas.

No todos los motivos tienen un mismo punto de partida, ni son de la misma relevancia, ni se inclinan hacia las mismas cosas, pero la motivación en el ámbito laboral comprende la totalidad de la psiquis humana abarcando una diversa gama de móviles que estimulan al hombre continuamente a obrar y a mejorar en el trabajo. De manera, que toda actividad laboral tiene una razón y esa razón es el motivo.

El motivo es lo que produce el propósito, el cual a su vez genera expectativas y mientras estas sean cubiertas el individuo se manifestara motivado (Socorro, 2001) La mejor manera de alcanzar el éxito de un negocio es hacerlo por medio de empleados motivados, tarea que se puede alcanzar con eficiencia si el personal está debidamente motivado y centrado en el cliente (Madruga, 2010).

La motivación se basa fundamentalmente en conservar culturas y valores corporativos que guíen a un alto desempeño, de forma que favorezca tanto los intereses de la organización como la de los individuos. La intensidad o impulso que mantiene la fuerza de la acción y marca la dirección a seguir (Dorsch, 1985).

Situación Problemática:

Es común ver en instituciones educativas manifestaciones negativas como la desmotivación laboral por parte del colectivo docente de dicha organización, reflejado en la apatía, en la deserción, en la poca cultura sobre el compromiso social, influyendo en su desempeño y en el cumplimiento de funciones tales como llevar a cabo el objetivo principal de la organización que es la formación y egreso de profesionales universitarios, quienes estarán al frente del desarrollo económico- social y político del país, todo lo cual describe la situación problemática de la investigación.

Por lo que la estimulación de este recurso humano es vital para el desarrollo y mejoramiento de las mismas, en función de lograr excelentes resultados en la organización, disminuyendo las debilidades existentes en las mismas y por ende en la sociedad venezolana.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

En todas las esferas de la existencia humana la motivación forma parte del logro de determinados objetivos, ya que simboliza un suceso humano a nivel global que toca tanto lo individual como lo social.

Este capítulo está referido teóricamente a un grupo de elementos que forman parte de la motivación, como ciencia de la psicología y de su importancia en el campo laboral. Se abordan criterios, análisis y teorías de diversos estudiosos sobre la temática. Se trata información requerida para comprender el tema que se investiga.

La motivación es un medio que moviliza, orienta y regula la actuación de un individuo, con la finalidad de satisfacer sus carencias, generadas con el fin de estimular la actuación del mismo y alcanzar las metas. (Martínez, 2000)

Según (Espada 2006) la motivación es el factor base emocional para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado indica realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional;

Se considera que la motivación incluye la presencia de cierta conducta direccional, al existir una táctica instrumental que se lleva a cabo para lograr los objetivos establecidos, de manera que la motivación es, al mismo tiempo, una manifestación de la realidad y una revelación de la personalidad. Lo que sugiere el nivel en que la motivación moviliza y orienta la actividad hacia el alcance de los objetivos, persiguiendo la eficiencia de las mismas. (Álvarez, 2007).

En general lo que activa en un mayor o menor grado a las personas a desear el logro de sus objetivos depende de sus creencias, formación y vivencias que estas traigan consigo lo que le permite seguir adelante. (Ponce, 1988).

Según (Rolofe, 1985) La motivación es una característica de la psicología humana que tributa al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia el logro de las metas planteadas.

Según (Flores, 2008) confirma que la motivación tiene sus bases en las teorías de Darwin sobre la evolución de las especies. Este autor fundamentó su hipótesis en un cambio ambiental de gran escala que influyó en la necesidad de cambio de una determinada especie animal para garantizar su subsistencia en el nuevo medio ambiente y que tanto animales como hombre se mantienen en continua evolución motivados por los cambios de su entorno.

Durante la historia de la humanidad la motivación siempre ha sido centro de estudio por su influencia en la personalidad, como ejemplo de ello se puede evidenciar en los relatos sobre la perseverancia del pueblo elegido de Dios quienes motivados por la promesa de la tierra ofrecida por su Señor enfrentaron con firmeza cuanto obstáculo se les presentó (Martínez, 2010).

Por otra parte (Santos, 1993) La motivación no es una ocasión, o un proceder, es un engranaje de procedimientos producto de la personalidad de una persona. De tal manera se puede decir que la motivación es la manifestación de la personalidad de un ser y que la

influencia de la misma dependerá de un compendio de elementos como su acervo, madurez y actitud con que asuma las circunstancias de la vida.

En el mismo orden de idea la motivación abarca la orientación del individuo hacia el esfuerzo, procurando el éxito de la meta, siendo constante a pesar de los obstáculos permitiendo un estado de gozo por el logro (Garrido, 2001).

La motivación humana es uno de los aspectos básicos de la personalidad y para diferentes autores el centro de su estructura. Aún así, su estudio en la psicología pasa por numerosos problemas, varios de los cuales están por resolver. (González, 1995).

Cabe destacar que para este autor, los motivos que pueda tener el hombre no deben estudiarse de forma aislada, ya que estos los guían a tener un comportamiento como respuesta, sino como un todo, que determina la integralidad y jerarquía de la personalidad en la que los motivos que no siempre tienen el mismo origen ejercen diferentes grados de regulación marcados por niveles de concientización; pero que a su vez estos, sirven a las personas de guía y estabilidad.

La motivación vista desde el ámbito laboral se podría definir como el impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo. Con respecto a esto plantean que uno de los objetivos fundamentales en el estudio de la motivación laboral debería ejercerse directamente al desarrollo organizacional. De forma que permita el uso de modelos y teorías existentes en la misma frente a cualquier problemática, permitiendo establecer planes o programas de formación en las organizaciones, la gestión pertinente en la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y rendimiento laboral (Peiro y Prieto, 1996).

El hombre vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera "las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones (Brito, 1989).

Sin embargo, la variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son

diversas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc (Thompson, 1999).

La formación es considerada como el desarrollo de la disponibilidad para recibir y sumar los conocimientos, orientándolos a la acción, atribuyéndole carácter científico.

El ser humano se desenvuelve en ambientes organizacionales cada vez más engorrosos y activos. Por lo que se considera que las organizaciones son personas y a la vez estas son grupos, que a su vez son organizaciones (Kaufman, 1997).

En tal sentido la formación incide en el aprendizaje que consistirá en la adquisición de reflejos, hábitos, actitudes que orientan el comportamiento en la empresa esto, mediante cuatro procedimientos básicos: repetición, imitación, aplicación de recompensas y castigos, ensayo y error (Rocher, 1980).

Fundamentalmente la motivación laboral consiste en mantener culturas y valores corporativos que conlleven a un alto desempeño, por lo que es imprescindible reflexionar sobre qué hacer para estimular a los individuos y a los grupos para que den lo mejor de sí, de manera que favorezcan los intereses organizacionales y personales. La conducta motivada necesita de la voluntad del sujeto, en el ambiente laboral el desempeño de un individuo depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar. En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir, a los hombres los llevará a aportar más a su trabajo, sin solo pensar en la remuneración económica. Las fuerzas motivadoras son individuales y variables. (Bruner, 1996).

La conducta motivada necesita de la voluntad del sujeto, en el ambiente laboral el desempeño de un individuo depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar. En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir, a los hombres los llevará a aportar más a su trabajo, sin solo pensar en la remuneración económica. Las fuerzas motivadoras son individuales y variables. (Bruner, 1996).

La posesión de materias primas, de técnicas e incluso el capital poseen interés en la medida que se cuenten con los recursos humanos que accedan activar todo lo mencionado anteriormente (Crosby, 1989).

El conocimiento genera ventajas basadas en la creatividad, en el aumento del aprendizaje, y en la innovación, por lo que es importante conocer la naturaleza humana, para, adaptar la práctica gerencial facilitando y estimulando, con ética el campo de trabajo en el que el individuo orgullosamente pueda laborar. Existe cierta evolución, ya que actualmente se está tomando en cuenta no sólo la parte intelectual y mano de obra sino también lo emocional y sentimental del ser.

Una persona satisfecha logra apreciar su trabajo, disfruta lo que hace manifestándolo en su desempeño logrando en el caso de una organización alcanzar sus objetivos. La satisfacción que se logra mediante el cambio y la innovación tecnológica, depende a su vez de los contenidos del puesto (variedad, esfuerzos intelectuales, identidad, cualificación) y del grado de participación de los empleados (Korunga, 1995).

Ciertamente el comportamiento organizacional, es la disciplina que investiga la marca que dejan los individuos, grupos y estructuras en las organizaciones, con la intención de aplicar los conocimientos obtenidos en la mejora de la misma; lo que ha sido posible por investigaciones realizadas por reconocidos autores como: Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Stephen, Vroom, entre otros en el campo de la administración. Aún cuando no existen fórmulas mágicas, ni soluciones ideales, el comportamiento humano es importante para las organizaciones, pues están determinadas por las diferentes individualidades que hacen vida en ella.

Se podría decir entonces, que el objetivo del comportamiento organizacional es realizar esquemas que permitan optimizar las organizaciones sobre el fundamento del logro de comportamientos positivos de las personas que laboran en ellas. Por tal razón el comportamiento organizacional extiende sus estudios sobre la cultura, la comunicación, el liderazgo, la motivación y a otros que guardan igual relación con la misma.

A nivel mundial son muchas las definiciones sobre la motivación, producto de las investigaciones de diferentes estudiosos del tema. De las cuales se citan algunas a manera de nutrir la presente investigación:

La motivación es el resultado de la ambición y autoestima, el detonador de esta fórmula es el incentivo. Todos laboran para lograr un beneficio tangible de lo contrario existiría inestabilidad en el principio del “intercambio” (Salom, 2010)

Es una combinación que para la investigadora es viable siempre y cuando se enfoque de forma positiva, es decir la ambición vista desde un enfoque como el “deseo, la aspiración” de alcanzar lo propuesto y no desde la avaricia que a la final siempre genera ansiedad e influye negativamente en la autoestima.

La palabra motivación tiene su origen del latín “motus” que significa movimiento en el área de la psicología, específicamente en la psicología experimental; considerada como la regulación interna, energética y directa de la conducta, que no es observable a simple vista, pero es resultado del análisis de los datos de la investigación experimental como concepto hipotético, que manifiesta ciertamente, esa regulación. Considerando a la motivación como un agente tanto interno como externo del hombre, que influye considerablemente en todas sus acciones (Bastidas, 2003).

Por otra parte (Pinder, 1985) opina que la motivación es una especie de fuerza eficiente que se da de forma intrínseca y que origina en el individuo la conducta relacionada con el trabajo de determinar su forma, dirección, intensidad y duración.

Según (Delgado, 1999) la motivación es el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones.

La motivación no es una variable observable, sino un constructo hipotético, que se infiere a partir de las manifestaciones de la conducta y esa inferencia puede ser acertada o

equivocada, es un factor junto con la inteligencia y el aprendizaje previo, que puede estar presente (Bastida, 1996).

En el mismo orden de idea la motivación es definida como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción. (González, 1982).

Para (Bateman, 2001) La motivación es la combinación de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sustentan los esfuerzos de una persona.

En este sentido, el estudio de la motivación puede entenderse como la búsqueda de las causas anteriores al comportamiento dirigido (Reeve 1994).

En concordancia con lo anterior la autora considera que la motivación es una especie de energía que fortalecida en el interior de cada individuo genera la acción necesaria para alcanzar el éxito de lo planteado, pero que ésta va a variar según la convicción y nivel de autoestima que posea el individuo y la influencia que éste permita que ejerza el entorno en sí mismo.

Según (Chiavenato 2000) la motivación se relaciona con la conducta humana, y esta relación se basa en:

- ✧ El comportamiento es originado por factores internos y externos.
- ✧ Los deseos, necesidades o impulsos son los motivos del comportamiento.
- ✧ El comportamiento se dirige hacia un objetivo.

Según la óptica desde que se mire algunas conductas es totalmente aprendida; las cuales son moldeadas por la sociedad y por la personalidad. Se nace con un leve instintivo, con un organismo; pero, es la cultura la que moldea el comportamiento y origina las necesidades. La moral, las leyes, los hábitos, la religión y la ideología también influyen sobre la conducta humana. En cualquiera de los casos, estas influencias sociales externas que se conjugan con las capacidades internas del individuo permitiendo en algunos casos la integración de la personalidad del mismo.

Como ya se mencionó anteriormente la motivación es considerada el impulso para alcanzar los objetivos, los cuales a su vez pueden ser materiales, profesionales, personales, espirituales, emocionales, por status social entre otros. Pero sucede que ésta puede ser relativa según el individuo, es decir, lo que puede representar una recompensa importante para un individuo, para otro solo representa utilidad. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado laborando en el campo durante muchas horas bajo el sol, que para alguien que se hidrata constantemente bajo las mismas condiciones (Madruga, 2010).

De hecho no siempre por muy importante que sea la recompensa para alguien, es garantía de motivación. Esto es porque la recompensa en sí no motivará a este alguien, a menos que sienta que el esfuerzo que realiza lo ayudará a obtener esa recompensa. Las personas se caracterizan por la forma diferente en que aprovechan las oportunidades para obtener éxito en el trabajo. De esta manera se puede observar que para una persona mientras una tarea genera recompensa, para otra es vista como un imposible.

Por lo antes expuesto la autora es de la opinión de que las formaciones motivacionales engranan diversos motivos y necesidades, de los cuales muchos de ellos suelen darse de forma consciente o inconscientemente, aunque por su orientación y forma en que opera, los contenidos esenciales de la personalidad que le brinda direccionalidad se manifiestan conscientemente, incluyendo contenido inconsciente.

Los motivos en su jerarquía, se vinculan en formaciones, en configuraciones que se convierten en reales y potentes sistemas de reguladores y autorreguladores de la personalidad (Allpuri, 1971).

Las formaciones motivacionales no son estáticas, de lo contrario, son dinámicas las cuales influyen positiva o negativamente, de acuerdo al espacio interactivo en que se ubique el sujeto. Como ejemplo de formaciones motivacionales existen: la concepción del mundo, los ideales, proyectos de vida, la autovaloración y las intenciones profesionales. Por otra parte el proceso de motivación puede ser descrito mediante tres fases que son: a) Estimulo b) Necesidades c) objetivos. Tal como se muestra en la figura 2



Figura 2 Modelo básico de motivación.

Fuente: (Leavitt, Harold. "Managerial psychology". The University of Chicago Press, 1964).

En su libro *Managerial Psychology* (Leavitt, 1964) sugiere 3 suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- 1.- El comportamiento es causado: tanto la herencia como el medio ambiente influyen indudablemente en el comportamiento de las personas, el cual es causado por estímulos externos o internos.
- 2.- El comportamiento es motivado: es decir existe una finalidad en todo comportamiento humano, éste ni es causal ni aleatorio, todo lo contrario siempre está enfocado o dirigido por algún objetivo.
- 3.- El comportamiento es orientado hacia el logro de las metas: subyacente ha todo comportamiento prevalece el impulso, un deseo, una necesidad, en síntesis los motivos de comportamiento, el cual en los humanos es causado tanto por la herencia como por el medio ambiente con la intención de satisfacer los objetivos.

Estos son elementos que han sido registrados en diferentes leyes o principios universales referidos al comportamiento organizacional como lo son la ley de las diferencias individuales que resalta las características de la personalidad y la ley de la conducta motivada que confirma la motivación como un proceso personal que determina la actuación del individuo.

Ciclo Motivacional

Si se analiza a la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, nace entonces lo que se conoce como ciclo motivacional el cual se inicia con el surgimiento de una necesidad que viene siendo la fuerza dinámica y constante que da lugar al comportamiento. Si este comportamiento es eficaz el resultado será una necesidad cubierta y un individuo

satisfecho por lo que se habrá canalizado la tensión generada por la misma, permitiendo retornar al estado de equilibrio. Como se puede apreciar en la figura 3.

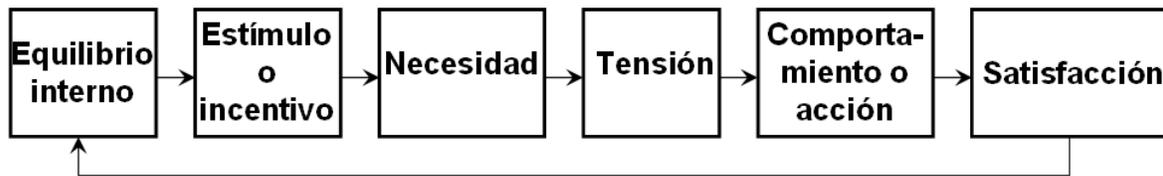


Figura 3 Las etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad

Fuente: (Leavitt, Harold. "Managerial psychology". The University of Chicago Press, 1964)

De esta manera se puede apreciar que a medida que se repite el ciclo, surge el aprendizaje por el proceso de la repetición, permitiendo comportamientos más eficaces a la hora de satisfacer ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no produce tensión ni incomodidad.

No obstante, la autora considera que el ciclo motivacional, no siempre se cumple ya que muchas veces la necesidad no se satisface, generando ciertamente frustración cuando no se compensa a la misma, de manera que al no ser debidamente canalizada ésta, se acumula desencadenando actos como: la agresión, tensión emocional, apatía, entre otros que a su vez influye en la salud reflejándose en diferentes patologías como se han demostrado en estudios científicos.

En otros casos según, (Leavitt, 1964) cuando la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, puede ser transferida o compensada. Esto se da cuando la satisfacción de una necesidad reduce la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo, cuando el ascenso a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo que represente mejoras. Tal como se aprecia en la figura 4.

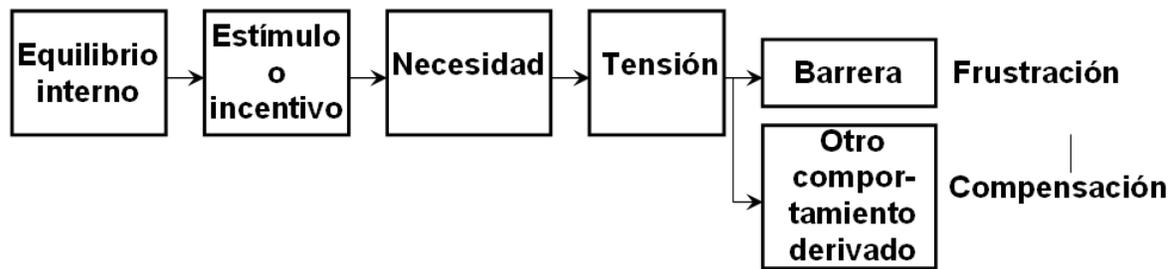


Figura 4 El Ciclo motivacional con frustración o compensación cuya fuente es de (Leavitt, Harold. “Managerial psychology”. The University of Chicago Press, 1964)

Se puede apreciar entonces, que la satisfacción de las necesidades está sujeta a la temporalidad o proceso cíclico, que la conducta es generada según la necesidad y su efectividad para ser resuelta propiciando satisfacción lo que se repite en la medida que surgen nuevas necesidades.

La Motivación Laboral.

La motivación laboral es el producto de la interacción del individuo con cierta situación, constituida por factores capaces de impulsar, mantener y orientar la conducta a lograr un objetivo, es decir la motivación orienta a satisfacer la necesidad.

Esta tiene su origen en el viejo mundo europeo (1700) cuando los ancestrales talleres de artesanos pasaron a convertirse en fábricas cuya producción estaba a cargo de un gran número de personas quienes operaban las diversas maquinarias que en ella funcionaban; la relación entre artesano y auxiliares comenzó a tornarse difícil, debido a la diversidad de pensamientos que existían en la fábrica lo que hacía cuesta arriba la coordinación y asignación de las tareas que se debían ejecutar, influyendo esto más tarde en el declive de la producción, apatía por el trabajo, desmotivación y conflicto entre otros. (Madruga, 2010).

En el ámbito del trabajo (Robbins, 1998) define la motivación laboral como la voluntad para realizar un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la disposición del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Aplicado al ámbito del trabajo, (Davids y Newstrom 1993) sostienen que los empleados al principio se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego enfocarse en las de relación, persiguiendo la comprensión de sus superiores, subalternos. Por último se centrará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

Todo esto trajo como consecuencia la puesta en práctica de estrategias que permitieron solventar las diferencias entre los patronos y las necesidades de sus trabajadores. De tal manera se dice que los administradores deben motivar a sus subordinados, para que estos actúen de manera determinada (Koontz, 1978).

Como plantean (Peiro, 1996), una de las prácticas propias del directivo es el liderazgo, que tribute a la gestión de estrategias motivacionales en las cuales las funciones propias de la gestión: planificación, coordinación, control, inspección, tienen siempre consecuencias relativas a la motivación: coordinar las actividades grupales, establecer, comunicar y evaluar objetivos de trabajo, administrar los sistemas de recompensas, aplicar mecanismo de disciplina, servir de mediador, de ejemplo, propiciar las relaciones sociales.

De acuerdo con (Robbins, 1998) el trabajo por una parte requiere ser mentalmente interesante y por otra, la remuneración y las políticas de promoción mas acorde a la realidad y requerimiento del individuo de manera que le brinde comodidad y tengan un mejor desempeño.

Las bases científicas del trabajo fueron sentadas por el ingeniero- economista (Taylor, 1984) y sus seguidores quienes defendían la idea del “hombre económico” el cual era motivado solo por el interés monetario confirmando la influencia de los estímulos y necesidades de carácter material. Este sistema en un principio arrojó un buen resultado en la productividad pero más tarde se presenta la disminución del mismo acompañado por el ausentismo, fluctuación, entre otros por parte del personal.

Más tarde surge la doctrina de las relaciones humanas para propiciar la motivación y satisfacción laboral, con la que obtuvo relevancia la obra de (Mayo, 1959) quien resaltó

los factores psicosociales y de la personalidad individual que se ponen de manifiesto en la motivación laboral, disminuyendo el rol de las relaciones materiales y económicas.

Según (Scholtz 1993) las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados han evolucionado. Pero a menos que el personal este motivado, éstos no alcanzaran el rendimiento y la calidad del trabajo.

De igual forma, a menos que las organizaciones aborden las necesidades superiores de autoestima y autorrealización de sus empleados continuara la efervescencia que se aprecia en el mundo de la administración (Senge, 1996).

Los constantes cambios en el ámbito del que hacer humano obedecen a ese dinamismo propio del hombre y de una generación dada, dispuesta y capacitada a asumir retos, enfrentar nuevas situaciones y a no permitir ser invadida por la rutina diaria; si a ello se suman las transformaciones políticas y económicas que se aplican día a día, el hombre de hoy se encuentra frente a una nueva visión del mundo, susceptible a cambios, que exige actualizarse, renovarse, adaptarse ante tales situaciones.

En Venezuela, como en otras naciones de América Latina, surge un nuevo modelo social, más que como una alternativa, como una solución viable y confiable a las múltiples y serias dificultades económicas, políticas y sociales que atraviesa el país; es así como los términos justicia social, igualdad, equidad, desarrollo endógeno y sustentable, mejor calidad de vida son expresiones del argot diario, acepciones incorporadas al léxico industrial, empresarial y gubernamental de una nación que comienza a reconocer sus deficiencias e intenta solventarlas y superarlas exitosamente.

En el marco de esta tendencia, casi globalizada, de cambios y transformaciones, el gobierno nacional invita constantemente a la empresa privada, para que se involucre en los programas de formación y capacitación que llevan a cabo las empresas nacionales tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

En el que la motivación también ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con el objetivo de recabar toda aquella

información necesaria para descubrir la influencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

Fue (McClelland, 1970) con su "Informe sobre el Perfil Motivacional observado en Venezuela en los años 1930, 1950 y 1970" quien dio cabida al estudio de la motivación en este país; este pionero en dicha área, mediante un cuidadoso análisis de contenido en muestras seleccionadas al azar de diversos cuentos infantiles venezolanos, textos de educación primaria, discursos políticos y artículos similares tomados de la prensa nacional, de los años 30, 50 y 70, concluyó sus investigaciones afirmando que la población venezolana tiene una alta motivación al poder y la afiliación, y una muy baja motivación al logro.

La vida está en continuo movimiento, los seres humanos permanecen en constante actividad, hasta los más pasivos, a su manera tienen su rutina de actividades. El interés por estudiar la motivación y la influencia de la misma en el ámbito laboral, obedece al intento de averiguar desde el enfoque psicológico en que se basan todas estas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, en otras palabras, tratar de explicar las acciones humanas dentro del ambiente laboral.

La motivación puede apreciarse en las acciones y ejecuciones de una persona, específicamente es el comportamiento en general y el desempeño ocupacional que debe ser entendido como un efecto o condición consecuente (Toro, 1997).

En el ámbito laboral para lograr comprender los recursos humanos, es imprescindible saber sobre las causas que originan la conducta humana. Ya que el comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. De manera que a través de la motivación, el administrador pueda apropiarse de los elementos que esta ofrece, a fin de que su organización se desempeñe eficientemente y bajo control a la vez que todos aquellos que forman parte de la misma se sientan complacidos.

Los gerentes y los investigadores de la administración suponen que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que esté presente el compromiso constante de los miembros de la organización (Stoner, 1996).

La motivación es una característica de la psicología humana que representa el grado de compromiso de la persona. Los administradores se encuentran frente a un compromiso enorme: motivar a los empleados a producir los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. (Goldratt, 1995).

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del Comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades (Pernalet, 2005)

Uno de los aspectos que cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral.

Motivar a alguien, generalmente, no es otra cosa que procurar un entorno que propicie la satisfacción tras los objetivos logrados para lo cual se aporte energía y esfuerzo.

Si se medita sobre el comportamiento en lo íntimo de la cotidianidad, se apreciara la preferencia y atracción por aquello que promete, a esto se le conoce como impulso es lo que impulsa, que compromete, pues esto mismo es lo que se siente en el espacio laboral (Valdés, 2005)

(Vázquez y Manassero, 2000) indican que las personas desmotivadas sienten que sus resultados no guardan coherencia con sus acciones, experimentando sentimientos de incompetencia y bajas expectativas de logro. Mientras que sentirse motivado permite identificarse con el fin y la desmotivación por el contrario puede representar la pérdida del interés por el objetivo.

De esta manera se aprecia que la motivación pasa a ser un elemento importante, entre otros, que permite orientar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador en general, hacia el alcance de objetivos que son de importancia para la organización y para la persona.

Muchos dirigentes de empresas miran la “motivación hacia el trabajo” como un factor orientador de la conducta y la labor como un elemento capaz de incitar, mantener y dirigir

dicha conducta. Se podría decir en otras palabras, que se trata de hacer del trabajo un fin, sin embargo, es evidente que para la mayoría de las personas el trabajo representa un medio. Por lo que es común ver que se actúa en primer lugar para satisfacer las necesidades personales. (Madruga, 2010).

Los gerentes y los investigadores de la administración suponen que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que esté presente el compromiso constante de los miembros de la organización. (James, Stoner y Gilbert, 1996) La motivación es una característica de la psicología humana que representa el grado de compromiso de la persona. Los administradores se encuentran frente a un compromiso enorme: motivar a los empleados a producir los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. (Gonzalez, 1982)

Según (Toro, 1997) existen dimensiones de condiciones motivacionales internas en la que se distinguen tres categorías de variables: fisiológicas, psicológicas y psico-sociales.

La variable fisiológica está referida a las necesidades de alimentación, sexualidad, resguardo entre otros, las cuales se caracterizan por la forma cíclica en que se dan una vez satisfecha. Las otras dos variables psicológicas y psicosociales se basan más en motivos que en necesidades en la que se destacan condiciones motivacionales internas como:

- ✧ Motivación económica: aquellas que apoyándose en sueldos e incentivos, estimula al trabajador a cumplir en sus tareas y en su rendimiento personal.
- ✧ Motivación psicológica y personal: aquella que se basa en la ilusión del proyecto común, en la necesidad de mejorar la calidad del trabajo, en la confianza que se le otorga en sí mismo y en sus aportaciones, en las posibilidades de una mejora personal. Dentro de estas, pueden describirse las siguientes motivaciones:
 - ✧ Motivación por logros: considerado como el impulso para vencer desafíos, avanzar y crecer. Conduciendo a metas más elevadas.
 - ✧ Motivación por competencia: es un impulso que permite realizar un trabajo de gran calidad.

- ✧ Motivación por afiliación: es un impulso que promueve la interrelación personal.
- ✧ Motivación por autorrealización: es un impulso por la necesidad de una realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y potencial.
- ✧ Motivación por poder: es un impulso por influir en las personas y en las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otras a asumir riesgo.

Teorías sobre la Motivación Laboral

A continuación se presentan algunas de estas teorías que intentan explicar lo que es la motivación, algunas se relacionan entre sí, otras difieren en sus puntos de vista, pero todas contribuyen a que las generaciones actuales comprendan la importancia de este tema en el campo de la conducta humana y en especial en las en la educación universitaria, donde el aprendizaje debe estar basado en altos valores motivacionales, que permita un modelo final del egresado adecuado para las necesidades de la sociedad que encarga.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades tienen su origen en el principio de que los motivos del comportamiento humano radican en el propio individuo. La teoría motivacional más conocida es la de (Maslow 1964) quien en su intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su influencia sobre la conducta jerarquizó las necesidades humanas organizadas mediante una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana.

Necesidades Primarias

- ✧ Necesidades fisiológicas (alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual).
- ✧ Necesidades de seguridad (la búsqueda de protección contra una amenaza o peligro).

Necesidades Secundarias.

- ✧ Necesidades sociales (asociación, participación, amistad, afecto y amor).
- ✧ Necesidades de aprecio (la autovaloración y la autoestima).
- ✧ Necesidades de autorrealización (la autonomía, competencia y plena realización).

El enfoque de Maslow representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para la Administración de los Recursos Humanos.

Teoría de los dos Factores de Herzber.

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para (Herzberg, 1967) la motivación para trabajar depende de dos factores los que propician la satisfacción y la insatisfacción. En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- ✧ La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
- ✧ La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

Teoría de la Expectativa de Vroom

(Vroom, 1979) destaca los factores que intervienen en la motivación y sus variables entre las cuales se nombran: la capacitación, la percepción y a la misma motivación; las cuales juntas influyen en el ascenso y descenso del desempeño laboral. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace de la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, la teoría de Vroom se le denomina también modelo situacional de motivación, porque resalta las diferencias entre las personas y los puestos.

La teoría de McClelland

La teoría sobre las necesidades de (McClelland 1970) se basa en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Una necesidad insatisfecha origina una tensión que promueve unos

impulsos en el interior del individuo. Mc Clelland destacó a su vez tres de estos impulsos más dominantes:

- ✧ La motivación para el logro: el individuo desea crecer y desarrollarse.
- ✧ La motivación por afiliación: relacionarse con las personas en un ambiente social.
- ✧ La motivación por competencia: es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad.
- ✧ La motivación por poder: es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones.

El conocimiento de los impulsos motivacionales facilita a los gerentes el entendimiento del comportamiento de sus subordinados en el trabajo, permitiendo un tratamiento individualizado de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno.

Teoría del Establecimiento de las Metas.

Expuesta por el psicólogo (Locke, 1969) en la cual establece que las personas se imponen metas con la finalidad de lograrlas. Esta teoría afirma que trabajar hacia una meta es una base importante de motivación en el trabajo ya que las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrán que hacer. Si las personas practican el establecimiento de meta, es más probable que se plantee un objetivo difícil porque se sienten más comprometidos con las opciones en las que han intervenido.

Teoría de la Equidad

Esta consiste en que los trabajadores se encuentran inmersos en un sistema social en el que cada uno depende hasta cierto punto de los demás, de manera que se da paso a juicios y comparación en la gran mayoría de los subordinados, interesándose en un sistema de recompensas justo, haciendo complejo el proceso de dirección. La teoría de la equidad (igualdad) de (Adams, 1965) afirma que los trabajadores tienden a valorar la justicia al comparar sus consumos y contribuciones con las recompensas que reciben ellos y los demás (otros empleados, los de la comunidad y sociedad).

Para efecto de la presente investigación se puede definir entonces la motivación como la combinación de procesos que determinan la conducta de sus recursos humanos, en el cumplimiento de la formación de egresados con disposición a lograr objetivos en armonía y beneficios colectivos.

Teoría de la Evolución Cognitiva

(Según (Decí, 1999) La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva procura detectar el papel que juegan las recompensas sobre la motivación intrínseca. La misma se basa en que cuando un individuo ejecuta una actividad impulsado por una motivación interna y este recibe algo a cambio (recompensa) como una motivación externa esto conlleva a una disminución de la motivación intrínseca originaria. Una explicación común de tal respuesta apunta a que al añadir compensaciones externas (recompensas), la persona percibe que su conducta es manipulada desde el exterior, en este caso por los que otorgan dicha recompensa.

Esto influye negativamente la autodeterminación y quebranta su motivación intrínseca. Se ha detectado, no obstante, que no todas las recompensas surgen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) merman la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la alteran.

Por otra parte, las recompensas esperadas hacen que disminuyan la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. De tal forma se observa que después de todo la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se pensó. Otro binomio de factores ofrecen una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta la cual dirige el comportamiento en la dirección deseada por quien otorga la recompensa, influyendo así en la autodeterminación del individuo y un efecto informativo sobre su competencia.

Si una recompensa tiene un efecto poco controlador esta permite que la motivación intrínseca se eleve. Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como

muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Por lo contrario si la información se enfoca en las fallas esta transmite una idea de baja competencia.

Teoría del Flujo

La Teoría del flujo descrita por (Csikszentmihalyi, 2003) intenta describir lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación placentera que las persona la realizará, aún y cuando tenga un alto grado de dificultad, solo por el puro placer de hacerlo. A este estado de concentración y placer se le conoce como flujo y cuando se experimenta las personas tienden a concentrarse en lo que está haciendo, dedicando una atención especial a la tarea fusionando su conciencia con sus actos. La atención es tal que el individuo pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y se da independientemente de la meta. El individuo únicamente se concentra en lo que hace por el simple placer que obtiene con tal ejecución.

Teoría de la Motivación Intrínseca

La Teoría de la Motivación Intrínseca se origina según (Thomas, 2001) del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo que no bastan las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores persiguen algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores requieren de recompensas intrínsecas con tan solo la ejecución del trabajo, que esas recompensas internas contienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” genera una sensación de bienestar.

Esto hace que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección. Esta autodirección requiere de iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más intensas que aquellas generadas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, permite la posibilidad de que el trabajador logre cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía , competencia , sentido o significado y progreso, que a su vez genera un alto desempeño traducidos en el logro de

los objetivos organizacionales y una elevada satisfacción por los logros de objetivos personales

Factores que Influyen en la Motivación. Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Estas necesidades son clasificadas por (Serra, 2008) y se muestra en la figura 5

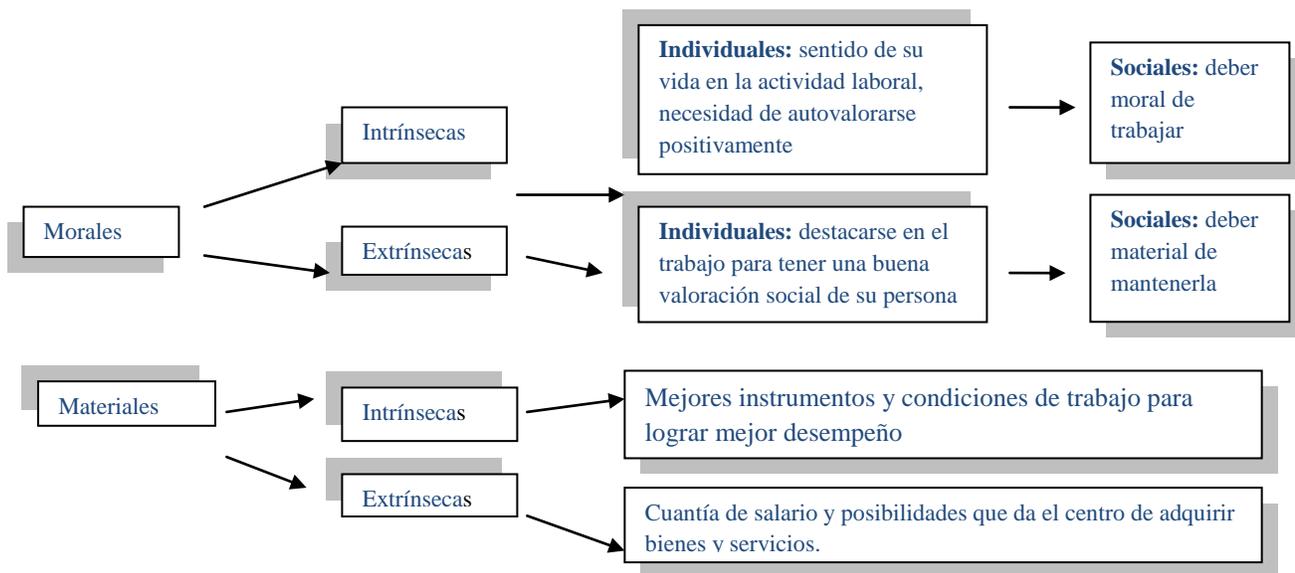


Figura 5 Clasificación de las Necesidades (Serra, 2008)

En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. Considerando este proceso de motivación se puede decir que no todas las personas van a tener los mismos deseos, ni se comportan igual aunque tengan las mismas necesidades.

Los resultados no siempre van a acompañar las expectativas del motivador y del subordinado, las reacciones de las personas son imprevisibles logrando o no sus deseos. El organismo al accionar la

conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, puede existir alguna barrera u obstáculo que implica lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide motivar al trabajador para que esté contento en la organización es una tarea compleja, ya que cada persona es diferente, percibe las cosas de manera distinta y por lo tanto se motiva también de manera distinta. Lo que vale para esa persona no vale para otra. (Banker, 2003).

En el mismo orden de idea es importante de que el jefe sepa cómo y cuándo estimular al personal para que este sea capaz de dar lo mejor de sí frente a cada situación.

Para motivar a los trabajadores se debe aplicar una estrategia basada en la pirámide motivacional y en el ciclo de motivación (Ponce, 1988), planteándose los siguientes pasos:

- ✧ Identificar al sujeto a motivar.
- ✧ Estudiar sus hábitos y conducta comparándolos con las demás personas y tratar de indagar como es su vida familiar.
- ✧ Una vez estudiada la conducta se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y cuales son sus necesidades, al ver como se relaciona con su entorno, además de identificar en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
- ✧ Una vez caracterizado al sujeto a continuación se elige el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento. estos estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos más flexibles, capacitación permanente etc. Los cuales deben estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
- ✧ Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como éste a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

La necesidad moral intrínseca, aunque es variable, es un motivador en organismos sociales sin fines de lucro como en la que se desarrolla la presente investigación la cual puede representar un apoyo en el proceso de autoselección y atracción de individuos comprometidos (katz y Kahn, 2002) para quienes las recompensas intrínsecas sean fuente

de motivación. Permitiendo que este tipo de motivaciones facilite el compartir recíproco de conocimientos entre sus miembros (Huysman y Wit, 2004).

Igualmente, tal como afirma (Tampoe, 1993), los individuos que suelen compartir sus conocimientos lo hacen como resultado de factores como el crecimiento personal, la autonomía o el éxito en la tarea más que por recompensas financieras, resaltando entonces la influencia que puede tener la motivación intrínseca en este tipo de prácticas sostenibles.

Este motivador intrínseco es, también considerado, una herramienta eficaz en la superación de barreras laborales. Favoreciendo la transferencia de mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al transferir sus experiencias y conocimiento tácito (Weinert y Snyder, 1985) Igualmente, ésta puede ayudar a alcanzar el equilibrio entre competición y colaboración entre los individuos, fortaleciendo una mayor cooperación (Kofman y Senge, 1993).

Además, que crea un ambiente laboral adecuado para la comunicación, tanto formal como informal e intercambio de experiencias (Slater y Narver, 1995). Incrementando el compromiso de los trabajadores con la organización, mediante el interés en mejorar para poder apoyar a la misma, motivando el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992).

A la vez que ayuda a lograr consenso en las decisiones, dando lugar a un mayor compromiso de los trabajadores (Walsh, 1995).

Para ello hay que motivar a los empleados, para que quieran y para que puedan ejecutar satisfactoriamente su trabajo, teniendo en cuenta que la motivación laboral es parte importante en el éxito de la eficiencia empresarial, debido a que se ha detectado que la calidad de los servicios depende en gran medida de las personas que los efectúan (Cortes, 2011).

Definición de Estrategia

La palabra estrategia proviene del griego “strategia”, que significa el arte o ciencia de ser general, procede de la fusión de dos palabras stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo pelear y cuándo no, manejar las relaciones del ejército con los ciudadanos, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían no solamente que planificar sino también actuar.

No obstante a esos orígenes en campo militar, el término fue introducido en el mundo académico por Von (Newman y Morgerstem en 1944) con la “Teoría de los Juegos” y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en 1962, para luego aparecer expuesto en el libro de (Ansoff, 1976), “Estrategias Corporativas”, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo.

Según (Quinn, 1980) en la administración una estrategia es el plan que engrana las principales metas y políticas de una organización mediante la secuencia lógica de acciones a ejecutar.

Por otra parte la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo generando ventajas a la misma mediante la configuración de recursos en un entorno cambiante (Johnson y Scholz 1993) a estrategia de una organización se basa en las acciones combinadas emprendida por la dirección con el fin de alcanzar los objetivos financieros, estratégicos y la misión de la organización (Thompson y Strickland 1999).

Las estrategias son consideradas directrices que reflejan la misión, objetivos o metas de la organización, para lo cual se organizan actividades en función del logro de las mismas. (Bueno, 1991).

Según (Moreno, 1997) propone que en un plano pragmático se podría proponer estrategias de intervención en función del aprendizaje organizativo y organizacional que propicien el contraste, el debate, las visiones alternativas, la dinámica frente a la inercia, facilitando la investigación.

Como plantean (Peiro y Prieto, 1996) “uno de los objetivos básicos en el estudio de la motivación laboral debería ser su aplicación directa al Desarrollo Organizacional. Así, ante determinadas problemáticas en las organizaciones se podrían utilizar las teorías y los modelos como instrumentos válidos en la intervención. En este sentido, algunas teorías y modelos sobre la motivación laboral pueden ser útiles para la implantación de planes y programas de formación en las organizaciones, la gestión eficaz de la toma de decisiones y

la evaluación del desempeño y del rendimiento laboral, entre otros (...). Entre estas estrategias motivacionales cabe destacar los sistemas de compensaciones, el diseño de puestos, tareas y roles, el sistema normativo y disciplinario, los estilos de dirección y de liderazgo y la participación en el trabajo y en las organizaciones”.

Criterios para Evaluar una Estrategia

Algunos estudios sugieren tomar en cuenta ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia (Mintzberg y Quinn 1984) los cuales se describen a continuación:

- ✧ **Objetivos claros y decisivos:** las metas deben ser claras y concisas asegurando a la organización la viabilidad y utilidad permanente de la organización frente a sus competidores.
- ✧ **Conservar la iniciativa:** esta debe mantenerse durante la aplicación de la estrategia.
- ✧ **Concentración:** teniendo en cuenta los detalles y la variedad de competencia se garantiza el éxito con menos recursos lo que es fundamental para la organización.
- ✧ **Flexibilidad:** el reforzamiento de habilidades, acciones planeadas y la ubicación renovable permite llevar la ventaja de la competencia.
- ✧ **Liderazgo coordinado y comprometido:** las estrategias exitosas a parte de la aceptación requiere de compromiso.
- ✧ **Sorpresa:** es un elemento que depende de la sincronización, silencio, inteligencia para actuar en el momento justo.
- ✧ **Seguridad:** se debe tener claro si se cuenta con todo lo que se requiere para llevar a cabo la estrategia.

De todo lo anterior la autora considerar a la estrategia como un cumulo de acciones ordenadas y con metas definidas que tributan al logro de los objetivos planteados por la organización.

Aplicaciones del Estudio sobre la Motivación en el Ámbito Laboral

Actualmente en algunas organizaciones de visión amplia y compromiso social profundizan estudios de las diversas teorías motivacionales para con ello lograr una nueva cultura laboral que representen un cambio positivo en la actitud, en la mentalidad y en una nueva perspectiva en la forma de ver y realizar el trabajo. Para lo cual es pertinente erradicar en la medida de lo posible cuantos vicios existan en el mundo laboral, reforzando las cualidades, construyendo una armoniosa relación interpersonal entre trabajadores, empresarios.

Para que sea posible esta nueva cultura laboral es necesario iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes. En la que se reconoce entre otros el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. Partiendo de que el trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como nacional, por lo que debe valorarse mediante retribuciones justas, considerando la situación del trabajador y su familia.

Igualmente ésta debe buscar mejorar las condiciones de vida para los trabajadores, mediante una mayor y mejor capacitación, permitiendo ser más productivos a la vez que aumenta la participación activa en la organización, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas (Cortes, 2011).

En el mismo orden de idea es necesario que los gerentes de dichas organizaciones se pregunten cómo motivar a sus trabajadores este es un reto que deben asumir en pro de lograr los objetivos y la productividad deseada en la organización aún con un escenario laboral complejo.

Para ello se debe estar consciente de que la motivación y el compromiso no son sólo cuestión de actitud. Para que un trabajador cumpla con sus tareas, y decida agregarle ganas a su desempeño influye lo que hacen vida dentro de su organización, en su propio departamento y en la relación con sus jefes, afirma la psicóloga del trabajo por la UNAM (Vidal, 2010)

Si se ubica a una persona con alto potencial en un área donde no valoren sus capacidades ni se consideren sus ideas, o pueda participar en tomas de decisiones, se desmotivará y

frustrará con seguridad, señala un estudio realizado por la consultora de recursos humanos (Towers, 2008) en más de 18 países.

Y aunque pareciera que este concepto debe tener relevancia en las oficinas, la mayoría de las organizaciones a nivel global no son capaces de motivar a sus trabajadores; siete de cada 10 empleados se siente frustrado en su lugar de trabajo, mientras que cinco de cada 10 cree que su área no valora sus capacidades, según una investigación llevada a cabo por la consultora de recursos humanos, (Hay, 2010).

Es por ello que afirma (Vidal, 2010) que tras una crisis los negocios no pueden darse el lujo de basar la actividad de motivar sólo en mejorar las condiciones económicas, para alcanzar los cambios de actitud en los empleados hay que desarrollar condiciones eficientes en su entorno cotidiano "Motivar va más allá de subir tarifas salariales, requiere involucrarse".

Establecer un clima organizacional favorable, que permita el desarrollo del trabajador y no su deserción, dice (Vidal, 2010) de partirse por la búsqueda en cuestiones personales; acciones a través de las cuales el trabajador perciba que puede tener un mejor equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Las teorías de la motivación hasta ahora estudiadas se han traducido en estrategias prácticas aplicadas por la organización según los objetivos y requerimientos planteados por la misma. En dichas estrategias se abordan pasos básicos tales como:

- ✧ Análisis actualizado sobre la valoración del nivel de motivación de los trabajadores el cual influye en la producción de la organización.
- ✧ Diseño de plan de acciones motivadoras.
- ✧ Establecimiento de métodos de control orientado a realizar las correcciones oportunas y pertinentes de los objetivos de las estrategias.

BIBLIOGRAFIA

1. Adams, J.S. (1965): *Inequity in social exchanges*. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press.
2. Adler, T. (1989). Shy monkeys are born, not made. *American Psychological Association Monitor*, Agosto, 5.
3. Allpuri, G. (1971): *La personalidad. Su configuración y desarrollo*. La Habana: Edición Revolucionaria Instituto Cubano del Libro.
4. Álvarez, C. (2007): *El tutor en el adiestramiento laboral del egresado de la Educación Técnica y Profesional*. www.monografias.com consultado 10 julio 2010
5. Ansoff, H. (1976): *La Estrategia de la Empresa*. EUNSA. Mc Graw Hill
6. Arias, F. (1999): *El proyecto de investigación*. Guía para su elaboración. (3era. Ed.). Caracas – Venezuela. Editorial Episteme
7. Arnal, J. (1994): *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Editorial
8. Balestrini. (1997). *Técnicas de Recolección de Datos*. Ediciones Cobo. Caracas
9. Banker, R. (1996): *A Field Study of the Impact of a Performance Based Incentive Plan*. *Journal of Accounting and Economics*. www.gestiopoli.com consultado 5 de Julio 2010
10. Banks, S. (1997): *ética y Valores en el Trabajo Social*. Paidos. Barcelona
11. Banks, S. (1997): *Ética y Valores en Trabajo Social*. Paidos Barcelona.
12. Baquer A. (2003): *La Motivación sin dinero frente al mobbing y los directivos tayloristas*. Navarra, España.
13. Basagoiti, M. (2001) *La IAP de Bolsillo*. Editorial ACSUR Las Segovias. Madrid.
14. Bastidas, E. (2003): *Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público*. Compedium,

15. Bateman, T. (2001): *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.
16. Batista, J. (1996): *Comportamiento Organizacional en la GRH*. ESIB. 96. www.monografia.com consultada 18 Julio 2010.
17. Ben, M.; Bauzá, E y Cruz, Y. (2009): *Procedimiento para Alcanzar la Satisfacción Laboral*. <http://EconPapers.repec.org/RePe:erv:cedced:y:2009> visitado 15 de Junio 2010.
18. Brito, H. (1989): *El problema de la efectividad de la motivación en Psicología*. www.monografia.com visitado 20 Julio 2010.
19. Bruner, J. (1996): *Actos de significado más allá de la revolución cognitiva*. Alianza.
20. Bueno, E. (1991): *Dirección Estratégica de la Empresa*. Pirámide. Madrid. Tercera Edición.
21. Chiavenato, I. (2000): *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw- Hill. Quinta edición.
22. Cortés, A, (2001): *Motivación Laboral en las Empresas de Servicios*. www.monografia.com visitado 3 Junio 2010.
23. Creswell, J. (1998): *qualitative inquiry and research designs: Choosing harmony among ffive traditions,thousand Oaks,C.A: sage Publications*. Editorial Mc Graw-Hill. Tercera edición. México.
24. Crosby, P. (1989): *La organización permanente exitosa*. Editorial Mc Graw Hill, México.
25. Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Penguin Books. www.wikipedia.org. Consultado 7 Julio 2010
26. Davis, K Y Newstrom, J. (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw- Hill. Octava edición. México.
27. Deci, E. (1999): *Motivación y alta dirección*, Editorial Trillas, México, D.F.: Editorial Trillas.
28. Delgado, N. (1999): *“Los Estilos de Enseñanza en Educación Física”*. Universidad de Granada. Granada.
29. Dorsch, F. (1985): *Diccionario de Psicología*. Editorial Herder. Quint edición. Barcelona.

30. Espada, H. (2006): *Como Motivar al Trabajo*. nuevaeconomia.com.bo/revista.
31. Flores, R. (2008): *Motivación de los Trabajadores de la [Dirección](#) Comercial y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la [Empresa](#) Renault Venezuela, C.A.* Trabajo de Grado de Maestría Publicado. Universidad de Carabobo: Valencia.
32. Garrido F. (2001): *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
33. Goldratt, E. (1995): *La Meta. Un proceso de mejora continua*. Ediciones Taular, Madrid.
34. Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
35. González, C. (1988): *Estilo de Dirección, Liderazgo y Comunicación: Su Influencia en la Efectividad de Grupos Productivos en Empresas Industriales*. Tesis de Grado para la obtención del Título de Licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología, Universidad de La Habana.
36. González, D. (1995): *Teoría de la motivación y práctica profesional*. ED. Pueblo y Educación. La Habana.
37. González, R. (1983): *Hacia un enfoque integral físico educativo*. Aplicación Práctica Conferencia en el 1er Congreso Internacional. La Habana. Editorial Deportes.
38. González, S. (1982): *La motivación: una orientación para su estudio*. Editorial Científico-Técnica. La Habana.
39. Guerra M.(2000): *Indicadores para la evaluación de la calidad educacional en el ISPH*. Hall, Octava edición.
40. Hay, G. (2010): *estrategia para Motivar*. www.haygroup.com. Visitado 22 de Junio.
41. Herzberg, f. (1967): *The motivation to work*, 2ª ed., New York.
42. Huysman, M. y Wit, D. (2004): *Practices of managing Knowledge Management*. Knowledge and process Managent.
43. Johnson, N. (1990): *El Estado de Bienestar en transición. La teoría y práctica del pluralismo de bienestar*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
44. Katz y Kahn (2002): *Teoría de Sistemas, Modelos de Organización*, visitada el 08 de Octubre 2010, www.gestopolis.com

45. Kaufmann, A. (1997): *Liderazgo transformador y formación continua*. Revista Española de Investigaciones.
46. Kenneth, T. (2001): *Motivación y plenitud 8 horas al día*, México, D.F.: Editorial Grijalbo. www.monografia.com. Consultado 18 Julio 2010
47. Kofman, F. y Senge, P. (1993), *Communities of commitment the heart of learning organizations*, Organizational Dynamics, Autumn, vol. 22, No 2.
48. Koontz, H. (1972): *Cursos de administración moderna*. Edición Revolucionaria, Tercera Edición, La Habana. Cuba.
49. Koontz. H. (1978): *Administración, una perspectiva global*. 11na Edición. Editorial Mc Graw. México.
50. Korunga, C. (1995): *The effect of new technologies on job satisfaction and psychosomatic complaints*. Applied Psychology. An International Review, nº 44, pp. 265-285. Labor. Barcelona.
51. Leavitt, H. (1964): *Modelo básico de motivación*. Universidad de Chicago
52. Locke, E. (1969) *Purpose without consciousness: A contradiction*. PsycgologicalReports <http://www.iniciativasocial.net>
53. López, P. (1989): *Un método para la Investigación-Acción Participativa*. Ed. Popular. Madrid.
54. Madruga, J. (2010): *Procedimiento para Potenciar la Motivación Laboral*. Santa Clara, Cuba.
55. Malavé, D. *Planificación Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Decreto nº 1528 con fuerza de ley organismo.
56. Martínez, A. (2000): *Calidad de Vida Laboral en Función del Estrés, Tareas y Antigüedad en Trabajadores de Empresa Hotelera*. Tesis Inédita de Licenciatura en Psicología. Universidad de las Americas- Puebla. México.
57. Maslow, A. (1964): *El Hombre Autorrealizado. Hacia una Psicología del Ser*. Numancia 110. Barcelona: Cairos.
58. Mayo, E. (1959): *Problemas Humanos de una civilización industrial*. Editorial Galatea, Argentina.
59. Mc Clelland (1970): Informe sobre *El Perfil Motivacional*, fundación venezolana. Venezuela

60. McGregor D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw- Hill.
61. Minzberg, H. (1984): *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona. Ariel
62. Moreno, F. (1997): *Aprendizaje organizacional*. www.books.google.co.ve. Consultado 18 Julio 2010.
63. Peiró y Prieto (1996): *Motivación en el trabajo*. www.pepsic.bvsalud.org. Consultado 18 Julio 2010.
64. Peiró, J. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. Editorial Síntesis. Madrid, España.
65. Pernalet, D. (2005): *Diez Teorías sobre Motivación en el Trabajo*. www.monografia.com consultado 20 Julio 2010
66. Pinder, C. (1985): *Beliefs, Expected Values, and Volunteer Work Behavior* en Larry F More Motivating Volunteer: How the rewards of unpaid work can meet people's need Vancouver Volunteer Centre, Canada.
67. Ponce, R. (1988): *Motivación Laboral*. Monografía .com
68. Ponce, S. (1998): *El Sistema Psíquico del Hombre*. Científico Técnica. La Habana.
69. Quinn, J. (1980): *Strategies for Change*. Logical Incrementalism, Irwin, Englewood Cliffs. www.gestiopolis.com consultada 10 de Julio 2010
70. Reeve, J. (1994): *Motivación y Emociones*. España: Ediciones Mc Gran Hill.
71. Robbins, S. (1998): *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice
72. Rocher, D. (1980): *Introducción a la Sociología General*. Barcelona. www.monografía.com consultado 12 Julio 2010.
73. Rogers, C. (1989): *El Proceso de Convertirse en Persona*. Editorial Piado. S.A. México.
74. Rolofe, G. (1985): *La autovaloración en el estudio de la personalidad*. Psicología de la personalidad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
75. Salom. G, (2010): *Mujer de Negocios*. revistainterforum.com
76. Sánchez, A. (1991): *La participación, metodología y práctica*. Ed. Popular. Madrid.
77. Santos, J. (1993): *Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano*. San Salvador, Universidad de El Salvador.
78. Santos, J. (2005): *Retcambio Personal*. www.monografias.com

79. Scholz, G. (1993): *The Nomological net work of the Assessment Center*. A metaanalysis. Organisations psychologie. www.gestiopoli.com consultado 18 Julio 2010.
80. Senge, P.M. (1996): *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Guernica. Barcelona.
81. Serra, D. (2008): *Psicología de la Motivación*. Editorial Ciencias Medicas. La Habana.
82. Sierra, J. (1995): *Teoría de la Motivación y Práctica Profesional*. Editorial Pueblo y educación. La Habana.
83. Slater, S. y Narver, J. (1995): *Market Orientation and the Learning Organization*. Journal of Marketing. www.monografias.com consultado 15 Julio 2010
84. Socorro, F. (2001): *Humor Resourses, por una Empresa más Humana*. Temas Recursos Humanos. Biblioteca SHT.
85. Stoner, J. (1996): *Administración*. 6ta Edición. Editorial Pearson. México.
86. Swiermga, J. y Wierdsman, A. (1992): *Becoming a Learnig Organization*. Addison. Wesley, Reading. M.A
87. Tampoe, M. (1993): "Motivating knowledge workers: The challenge for the 1990s", *Longe Range Planning*, 26(3), pp. 49-55.
88. Taylor, A (1984): *Introducción a la sicología*. Manual. Aprendizaje Visor.
89. Thomas, K. (2001): *Motivación y Plenitud 8 Horas al Día*. México, D:F. Editorial Grijalbo.
90. Thompson, A. y Strickland, A. (1999): *Strategic Management*. Conceptos y clase. 11^{vo} Edición, Mc Graw Hill-
91. Toro, R. (1997): *Psiquiatría*. Edit. CIB. Medellín. ICE.
92. Towers, P. (2008): *Motivación del Personal y Empresa*. Revistaevidencias.com visitado 20 de Junio 2010
93. Valdés, C. (2005): *La Motivación*. artículo. www.universidadperu.com consultado 12 Julio 2010.
94. Valls, E. (1993): *Los procedimientos: aprendizajes, enseñanzas y evaluación*. Barcelona.

95. Vargas, L.; Bustillos, G., y Marfan, M. (1963): *Técnicas Participativas para la Educación Popular*. (Tomos 1 y 2) Ed. Popular. Madrid 1993.
96. Vázquez, A. y Manassero, M. (2000): *Análisis empírico de dos escalas de motivación escolar*, Revista española de Motivación y Emoción, Vol. 3, Nº. 5-6
97. Vidal, M. (2010): *Motivación Laboral Reto para Lograr Productividad Deseada*. www.gestiopolis.com visitado 20 de Julio 2010
98. Vroom, V. (1979): *Motivación y Alta Dirección*. México: Editorial Trillas.
99. Walsh, J. (1995): *Managerial y Organizational Cognition*. Notes from a Tripdown Memory Lane. Organization Science.
100. Weinert, A.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización*. Herder. Barcelona.