

Importancia de la motivación en entornos laborales empresariales

Importance of motivation in business work environments.

Mariela S. Andrade
Manuel L. Chong
Elsye T. Cobo

RESUMEN

La motivación es un tema central en la psicología humana. Para un psicólogo organizacional o laboral es de suma importancia determinar las diversas razones por las que los empleados están dispuestos a esforzarse por realizar las tareas eficientemente. Todas las empresas buscan alternativas para motivarlos porque este aspecto es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios. La competitividad de las empresas depende, en gran medida, del esfuerzo y colaboración de los empleados. A través del presente estudio se pretende analizar diferentes teorías relacionadas al tema de la motivación laboral, conceptos claves de la motivación laboral, así como una breve explicación de algunas de las teorías que la intentan explicar dentro del ámbito laboral. Se pretende, además, sugerir algunas estrategias que se podrían implementar en las empresas, con la finalidad de incrementarla, y así, mejorar el desempeño de los trabajadores en aras de la consecución de los objetivos empresariales. Entre los métodos empleados están: la revisión bibliográfica, el análisis deducción.

Palabras clave: motivación, desempeño, competitividad empresarial.

ABSTRACT

Motivation is a central theme in human psychology. Determining the various reasons why employees are willing to strive to perform tasks efficiently is of utmost importance for an organizational or occupational psychologist. All companies look for alternatives to motivate their staff because this aspect is essential for an organization to survive in today's business world. The competitiveness of companies depends, to a large extent, on the effort and collaboration of employees. Through this study, it is intended to analyze different theories related to the subject of work motivation, key concepts of work motivation, as well as a brief explanation of some of the theories that try to explain it within the work environment. It is also intended to suggest some strategies that could be implemented in companies, in order to increase it, and thus, improve the

JOURNAL OF BUSINESS
 and entrepreneurial
studies

ISSN: 2576-0971



<https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC

BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

Journal of Business and entrepreneurial
 EI

<http://journalbusinesses.com/index.php/revista>
 eISSN: 2576-0971

journalbusinessentrepreneurial@gmail.com

performance of workers to achieve business objectives. Among the methods used are: bibliographic review, deduction analysis.

Key words: motivation, performance, business competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El talento humano, debidamente motivado, es fundamental para el desempeño de una organización. “Sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática.” (Chiavenato y Mascaró Sacristán, 2009).

Es preciso reconocer que la motivación es uno de los tantos factores que inciden en el desempeño laboral y el bienestar personal de los trabajadores. Su ausencia, sin embargo, acarrea consecuencias. Tal como afirman Rodríguez Fernández et al., (2013) , “la motivación no sólo es importante por los beneficios organizativos que produce la presencia de la misma, sino, además, por el bienestar y satisfacción que genera en las personas que trabajan motivadas. Igualmente, la falta de motivación acarrea perjuicios tanto para las organizaciones (baja productividad y calidad en la prestación del servicio, absentismo, inadecuado clima laboral, etc.) como para los individuos (apatía, insatisfacción, aumento de la accidentabilidad laboral, etc.)”

Un gran reto es lograr que las personas se sientan profundamente comprometidas en la consecución de resultados favorables para las empresas donde laboran, por ello es indispensable que quienes las administran posean conocimientos sobre motivación y así conseguir el máximo rendimiento de las personas.

El concepto de motivación es difícil de definir. Chiavenato y Mascaró Sacristán (2009) aseguran que, “a pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones.” En ese sentido, hemos recopilado algunas definiciones provenientes de expertos en el tema. (Barros & Turpo, 2018)

"¿Qué es la motivación? La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras" (Newstrom, 2011).

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.” (Robbins, 2013)

“Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto” (Zepeda Herrera, 1999).

“Motivación se refiere a la dinámica de la conducta, las formas en que nuestras acciones son iniciadas, sostenidas, dirigidas y terminadas (Deckers, 2010; Franken, 2007)”, citada por COON y MITTERER, (2016).

“Un motivo es aquello que determina o condiciona a una persona para actuar en cierta dirección y sentido; es la causa sobre la que descansa la motivación y se dirige hacia una o más metas” (Carrillo López, 2001)”, citada por Peña Moreno et al., (2011).

Según Newstrom, (2011) y Chiavenato y Mascaró Sacristán, (2009), la motivación del trabajo es una combinación de diferentes fuerzas y depende de:

- Curso de la conducta, que es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- Nivel del esfuerzo que la persona dirige hacia un curso o dirección determinada alcanzar (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante). Conviene aclarar que la intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con la calidad obtenida, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y la consecución de las metas que se quieren alcanzar.
- Persistencia de la conducta, que consiste en la cantidad de tiempo que una persona mantiene el esfuerzo. Quien está motivado suele persistir hasta alcanzar su meta.
- De acuerdo con Zepeda Herrera (1999), para motivar a los empleados es importante comprender sus necesidades e impulsos. Generalmente los empleados están más motivados cuando tienen metas claras. Se debe considerar, igualmente, los factores que los desmotivan

Algunas organizaciones emplean diferentes estrategias para motivar a sus empleados que se pueden categorizar de la siguiente manera:

1. La primera estrategia que suelen emplear las empresas es “exhortar” al empleado, concienciarlo para que actúe de manera diferente a como lo estaba haciendo. Es una postura asumida por muchos directivos que creen que la gente debe trabajar correctamente porque se les está pagando. En esta categoría se incluye la utilización de reprimendas y alabanzas.
2. La segunda estrategia consiste en la utilización de refuerzos positivos con los empleados y la creación de un ambiente de trabajo estimulante. Subyace la creencia de que un empleado bien estimulado responderá con una alta motivación.
3. La tercera estrategia considera que los individuos son capaces de elegir cuándo y con qué desean estar motivados, y se basa en la creencia de que las personas son quienes eligen cómo reaccionar. Se supone que generalmente elegirán aquella opción que más les acerca al tipo de personas que desean ser.

METODOLOGÍA

En este estudio de carácter científico documentado se busca analizar las diferentes teorías relacionadas a la motivación laboral de entornos empresariales.

Proceso de motivación en entornos laborales.

Son muchas las variables que influyen en la motivación y casi siempre están orientadas hacia la consecución de metas o a la satisfacción de las necesidades. “Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen.” (Chiavenato y Mascaró Sacristán, 2009). Pueden ser positivas, y por lo tanto, atractivas (aumento de sueldo, ascenso laboral, reconocimiento) o negativas (negación de un ascenso, crítica, desinterés personal).

(Arellano, 2002). Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009), afirman que las necesidades pueden ser fisiológicas (agua, aire, alimento, mantener la temperatura corporal), psicológicas (autoestima, búsqueda de seguridad) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla.

Ciertos motivos se suelen presentar en ciclos, los cuales son cadenas repetitivas compuestas de algunas etapas: 1) una necesidad, 2) una respuesta instrumental, que consiste en un intento por lograr alguna meta que satisfaga la necesidad, y 3) una vez que se ha conseguido la meta, satisfacción. La satisfacción suele ser temporal (Wittig, 1992).



Figura 1.- Ciclos Motivacionales

Cuando la necesidad no se satisface en el ciclo motivacional suele aparecer la frustración. En esos casos, la tensión reprimida busca vías indirectas de salida, activándose conductas psicológicas, tales como agresividad, descontento, apatía, depresión, etc., o respuestas fisiológicas como insomnio, repercusiones cardíacas, digestivas, respiratorias, dolor de cabeza, etc. (Franklin Fincowsky et al., 2011a).

En ocasiones la necesidad insatisfecha no produce frustración porque la satisfacción de otra necesidad puede disminuir la intensidad de la necesidad no satisfecha. Un ejemplo sería cuando no se recibe el ascenso, pero sí un aumento de salario (Franklin Fincowsk et al., 2012).

Principales teorías motivacionales

En la actualidad no existe un único criterio clasificatorio para organizar la gran cantidad de teorías sobre la motivación laboral. Probablemente, la progresión cronológica sea la que más ventajas didácticas proporciona (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Teorías clásicas: Taylor y Mayo

Según los planteamientos de la Organización Científica del Trabajo que predominaron durante el primer tercio del siglo anterior, las personas trabajan básicamente, por dinero, siendo este el principal motivador de los trabajadores (Taylor, 2014).

A partir de los años treinta, el modelo presentado por la Escuela de Relaciones Humanas, (Mayo, 1933) sostiene que la manera adecuada de motivar al trabajador consiste en incrementar su satisfacción mediante el trato respetuoso y mostrándole estimación. Los supuestos en que se basa esta teoría han sido puestos en entredicho porque parte de una explicación parcial de la conducta humana y busca exclusivamente la manipulación del trabajador, utilizando la motivación en un sentido instrumental.

Después de la Segunda Guerra Mundial desarrolló, a partir de esta corriente, una rama denominada Escuela de los Recursos Humanos, en la que se enfatizan las características intrínsecas del trabajo como los principales determinantes de la motivación (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La base de esta teoría es una jerarquía de necesidades planteada por el psicólogo Abraham Maslow. Una esquematización de esta teoría es la siguiente: (1) necesidades fisiológicas (alimento, agua, oxígeno o sueño. En el ámbito laboral, cuestiones como el salario las vacaciones están relacionadas con la satisfacción de estas necesidades); (2) necesidades de seguridad (en el ámbito laboral, cuestiones como la estabilidad laboral, los planes de pensiones de jubilación, los seguros, serían los más vinculados a estas necesidades); (3) necesidades de pertenencia (necesidades de afiliación y aceptación. Se relacionan con comportamientos laborales de trabajo en equipo, relaciones entre compañeros, y surgimiento de grupos informales en los entornos laborales); (4) necesidades de estima (motivos de estatus y logro, el deseo de promocionar o la ambición por el poder podrían estar en la base de esta necesidad), (5) necesidades de autorrealización (llegar a que cada persona sea capaz de realizaciones por sí misma. La realización de tareas profesionales de interés personal, o el establecimiento de objetivos o metas laborales que contribuyan al crecimiento personal, serían buenas ilustraciones de cómo satisfacer esta necesidad en el ámbito laboral). Cada nivel de necesidades debería ser parcialmente satisfecho antes de que el siguiente nivel puede llegar a ser importante para el individuo. (Gamboa et al., 2019)



Figura 2. Jerarquía de las necesidades de A. Maslow

Teorías X e Y de McGregor

McGregor propone un cambio desde la teoría motivacional clásica de carácter racional-económico, en la que se considera a las personas como elementos pasivos que deben ser controlados por la organización (teoría X), a un enfoque de carácter más humanista que parte de una concepción más positiva sobre la naturaleza laboral de los individuos y desde el que se responsabiliza a la gerencia de establecer las medidas oportunas y crear las condiciones necesarias para que, tanto los trabajadores como las organizaciones, pueda satisfacer conjuntamente sus necesidades respectivas (teoría Y).

Modelo «ERC» de Alderfer

Este autor no considera importante la satisfacción total de una necesidad inferior para que aparezca la de orden superior como fuerza motivadora. Según Alderfer, las necesidades motivadoras se pueden resumir en: de Existencia (fisiológicas), de Relación Interpersonal, y de Crecimiento o Desarrollo Personal (ERC) (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Teoría de las necesidades sociales de McClelland

McClelland se enfocó en aquellas necesidades que surgían de las relaciones con los demás, tales como: “la necesidad de logro (deseo de hacer las cosas cada vez mejor, persiguiendo el éxito y evitando el fracaso), la necesidad de afiliación (búsqueda de relaciones amistosas y de afectividad con otras personas) y la necesidad de poder (ejercer influencia y control sobre otros individuos)” (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Teorías de necesidades y control

Argyris (1979), citado por Rodríguez Fernández et al., (2013) propone que el máximo nivel de realización al que aspira cualquier individuo es aquel en el que es capaz de regular su conducta laboral en función de sus propios motivadores internos (autocontrol), haciendo innecesario el establecimiento de cualquier tipo de control o supervisión externa.

A la par, Glasser (1971) desarrolló otra teoría de necesidades basada en el autocontrol en la que establece dos conjuntos de necesidades: las primarias o de supervivencia, presentes en todos los seres vivos, y las psicológicas, que son propias del ser humano, tales como el amor y la pertenencia, el poder, la diversión o la libertad. Durante el transcurso de nuestras vidas vamos cambiando de una necesidad a otra con la finalidad de alcanzar la autorrealización personal.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según esta teoría existen dos tipos de factores: los motivadores (como el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, etc., cuya presencia causa satisfacción y surgen del trabajo en sí); y los higiénicos, cuya utilidad es disminuir la insatisfacción y aparecen cuando se presentan determinados aspectos extrínsecos y contextuales al trabajo, como, por ejemplo, el salario, el ambiente del trabajo, la administración de la empresa, etc.). así que, los factores que provocan satisfacción son diferentes a los que producen insatisfacción. Por lo tanto, lo opuesto a satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la NO satisfacción, y, lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo es la NO insatisfacción. Partiendo de las conclusiones de Herzberg y colaboradores, Myers (1964) también sugiere que la motivación y la satisfacción dependen de variables internas al propio trabajo, mientras que la insatisfacción estaría determinada por elementos periféricos. Este autor, diferencia, entre factores motivacionales relacionados con el trabajo, el rendimiento, el crecimiento, la responsabilidad, el reconocimiento, y factores de mantenimiento, relacionados con la satisfacción de las necesidades físicas, económicas, de orientación, de seguridad, de estatus y sociales (Rodríguez Fernández et al., 2013).



Figura 3. El efecto de los factores higiénicos y motivacionales. (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009)

Modelo de las características del trabajo

Rodríguez Fernández et al., (2013), Hackman y Oldham (1976) sugieren que las características de los puestos de trabajo generan ciertos estados psicológicos críticos en los trabajadores lo que, a su vez, repercuten sobre su satisfacción, motivación y eficacia laboral.

En todas las teorías orientadas hacia los contenidos motivacionales, observamos que están orientadas hacia la autorrealización del individuo y proponen la existencia de algunas necesidades que llevan a actuar al individuo en su afán por satisfacerlas.

Sin embargo, para comprender enteramente los aspectos motivacionales del comportamiento laboral se deberá incluir en el estudio los procesos internos que inciden en la motivación del individuo para actuar.

Teorías de procesos

Las teorías motivacionales de procesos son de carácter cognitivo, en la medida que «asumen que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas» (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Estos enfoques teóricos conciben que las expectativas que se tienen de los resultados que se obtengan con la realización de un comportamiento concreto inciden en el comportamiento de las personas.

Teoría camino-meta o path-goal

Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957), afirman que el rendimiento laboral de un individuo está relacionado con la motivación, y que ésta, a su vez, está determinada por los objetivos de cada trabajador, "operativizados en las metas que se fija y, por otra, por la percepción que tiene de alcanzar esos objetivos perseguidos a través de las tareas laborales encomendadas, y que se transforman, de esta forma, en camino para la consecución de esas metas" (Rodríguez Fernández et al., 2013).

La principal aplicación de esta teoría en el ámbito del trabajo, es que se debería establecer metas, objetivos e intereses comunes que coincidan entre la dirección de la empresa y sus trabajadores.

Teoría de la expectativa-valencia

La evidencia afirma que las personas actúan de manera distinta según la situación en que se encuentren (Franklin Fincowsky et al., 2011b).

Vroom sugiere que la motivación (F) con la que un trabajador pretende realizar una tarea está en función de la expectativa (E) con la que perciba que realizar cierto nivel de esfuerzo le va a permitir conseguir una meta y de la valencia (V) que ese objetivo tiene para él:

$$F = f(E \times V)$$

A su vez, el valor que se trabajador le da a su meta está en función de la instrumentalidad (I_{ij}) o probabilidad subjetiva con la que percibe que alcanzar este objetivo (i) le lleva a obtener otro (j) y del valor que le da a ese otro (V_j) (Rodríguez Fernández et al., 2013)

$$V_i = f(I_{ij} \times V_j)$$

Este enfoque resalta la importancia del valor subjetivo que cada persona otorga a la consecución de un objetivo, e intenta establecer las contingencias que llevan de unos objetivos a otros.

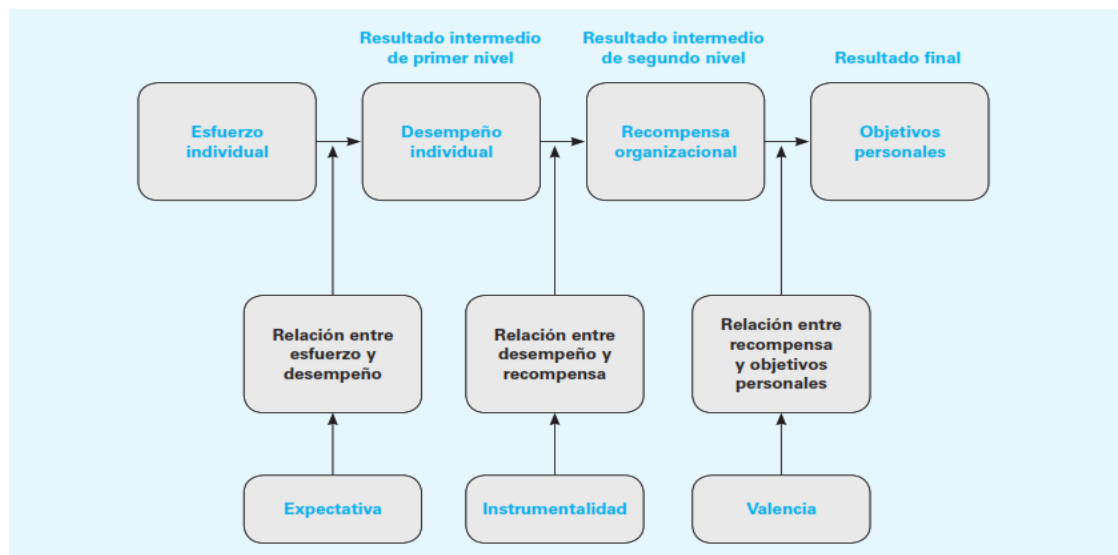


Figura 4. Modelo de las expectativas (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009).

Modelo de motivación laboral de Porter y Lawler

Este enfoque teórico afirma que, además del dinero, el compañerismo y la dedicación logran estimular el desempeño. Lawler plantea que el dinero tiene escaso poder motivacional porque las empresas lo utilizan de manera incorrecta al no mostrar coherencia entre éste y el desempeño.

Porter y Lawler, en su enfoque, sostienen que los individuos realizan elecciones en cuanto a las conductas que utilizan en ciertas situaciones, y se inclinarían por aquellas que satisfarán sus necesidades personales.

Estos autores también sostienen que el nivel de satisfacción (intrínseca o extrínseca) que se obtiene con las recompensas aumenta o disminuye el valor que se les otorgó al inicio.

Una derivación interesante de esta teoría al ámbito laboral consiste en hacernos ver que la valencia de una recompensa para la persona que la recibe puede ser diferente respecto a quién la suministra, haciendo necesaria una comunicación y un consenso permanente entre los trabajadores y la gerencia respecto al valor de los motivadores utilizados (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Teoría de la equidad

Según esta teoría, formulada por el psicólogo Stacey Adams, en las organizaciones las personas se comparan con otras que realizan las mismas tareas, tienen sus mismos puestos o poseen sus mismas competencias, y reclaman la misma remuneración. Dicha comparación puede efectuarse con homólogos internos (misma organización) o externos (de organizaciones similares en el mercado).

Cuando el trabajador percibe que existe un desbalance entre lo que da y recibe de la organización y aquello que obtiene otro trabajador en una situación similar, se produce un desequilibrio que puede conducir a frustraciones, menor esfuerzo, renuncia o cambio de empleo.

En este sentido, el autor de esta teoría afirma que la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado depende de su evaluación subjetiva de las razones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas (Franklin Fincowsky et al., 2011b).

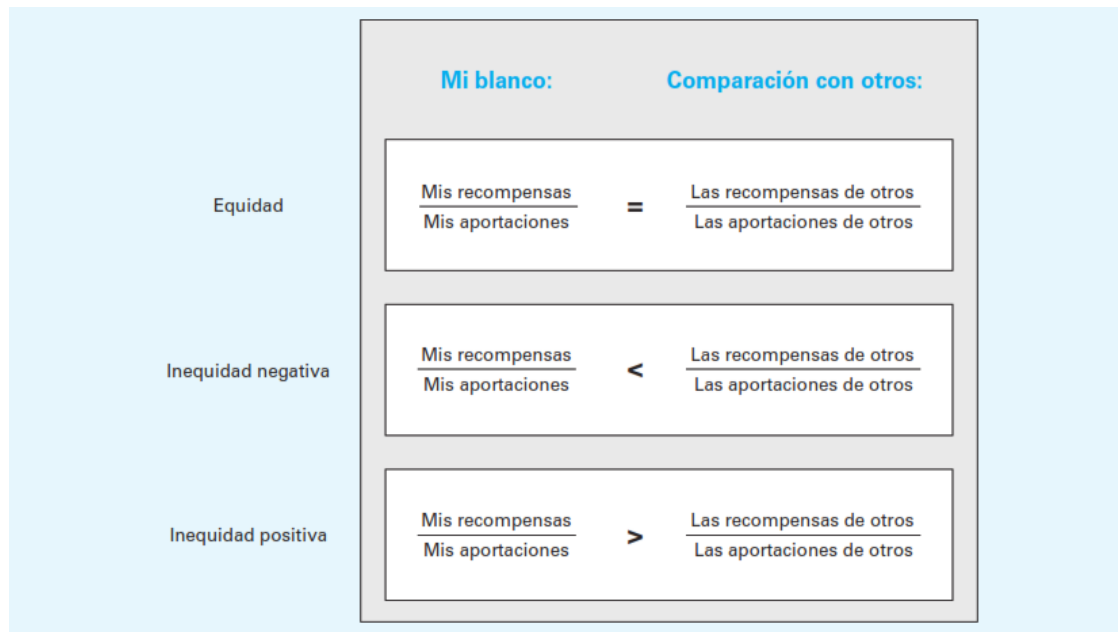


Figura 5. Equidad en el intercambio social (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009).

Teoría del establecimiento de metas

Locke (1968) sostiene que la motivación y el nivel de ejecución están en función de los objetivos que un trabajador se propone alcanzar. Aquellos trabajadores que desean alcanzar metas complejas y valiosas desarrollarán un mayor nivel de actividad que aquellos que intentan conseguir metas simples y asequibles. Intervienen, igualmente, tres factores: incentivos económicos, el conocimiento de los resultados y la participación en la toma de decisiones. Los incentivos aumentarán el rendimiento laboral únicamente cuando contribuyan a alcanzar las metas preestablecidas.

Esta teoría establece la importancia de construir metas laborales adaptadas a las características, necesidades e intereses de los trabajadores si queremos conseguir un alto nivel de implicación en la consecución de las mismas (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Teoría social cognitiva

La propuesta de Bandura (1997) intenta explicar cómo el contexto influye a la hora de establecer los objetivos laborales y de qué manera los diferentes aspectos del autocontrol durante el proceso motivacional determinan la consecución de dichos objetivos. Para lograr un objetivo se deben llevar a cabo cuatro tipos de acciones: operativizar los objetivos que se quieren alcanzar, auto observar los pasos que se están dando y los comportamientos que se están efectuando, autoevaluar los resultados (para conocer si se va por el camino correcto) y auto reaccionar, para realizar la correcciones oportunas según los resultados de la autoevaluación (Rodríguez Fernández et al., 2013).

Esta propuesta es interesante porque determina la importancia del autocontrol del individuo sobre los procesos motivacionales, independientemente de los condicionamientos externos.

Teoría motivacional de la identidad social y de la autocategorización

Esta perspectiva (Haslam, Powell y Turner, 2000; Ellemers, De Gilder y Haslam, 2004) enseña que la importancia y el peso de las necesidades motivadoras de las personas varían en función del contexto (personal, social, grupal, laboral, etc.) y de las reglas y metas vinculadas al mismo, siendo de gran significación en los individuos los motivos grupales como reflejo de su identidad social (forma de presentarnos ante los demás)

En algunos estudios transculturales se consideran los aspectos motivacionales colectivos en los se ponen en evidencia relaciones interesantes entre la motivación y la construcción y expresión en el trabajo de valores vocacionales, de lealtad organizacional, de cooperación, de compromiso, etc. (Rodríguez Fernández et al., 2013)

Modelo de los rasgos motivacionales

Dos autores, Kanfer y Ackerman (2000), mencionan dos motivadores sobre el comportamiento de los trabajadores: aquellos que dependen del momento, la situación, del estado en el que se encuentre la persona, y aquellos que son más estables, ligados a ciertas características de la personalidad del individuo, como la responsabilidad, la competitividad, el deseo de aprender, etc.

Modelo compensatorio de la motivación laboral y de la voluntad

Hugo M. Kehr (2004), elaboró un modelo que afirma que la voluntad del individuo podría compensar la falta de motivación en algunas situaciones, como en aquellas en las que el sujeto percibe que no posee la competencia laboral apropiada.

Estrategias de motivación laboral

Partiendo de los principios de las teorías explicadas se podría desarrollar algunos procedimientos y aplicaciones que podríamos utilizar para motivar a los empleados. Sin embargo, antes de utilizarlas, conviene ofrecer algunas recomendaciones

El primer paso es conocer qué es lo que quieren los trabajadores, pues muchos de los procedimientos se basan en motivadores sociales que son muy subjetivos y personales.

El segundo paso se requiere determinar cuáles son las variables del contexto que pueden influir en los sistemas motivacionales como el estilo de dirección, el clima organizacional, gestión del talento humano, aspectos culturales, formas habituales de realizar las actividades, entre otros.

El tercer paso, contempla los principios de la motivación, estos serán más efectivos.

El cuarto paso, debería existir una evolución de la motivación externa, extrínseca hacia la motivación interna, intrínseca, sostenida por la voluntad del sujeto.

El quinto paso, si los trabajadores perciben que en la aplicación de los principios motivacionales existe justicia, imparcialidad, los acogerán más fácilmente.

El sexto paso, el efecto o consecuencia de los comportamientos relacionados con el trabajo debería ser inmediato, es decir, el trabajador debe percibir una clara contingencia entre ambos. (Rodríguez Fernández et al., 2013).

CONCLUSIONES

Cada modelo contribuye a nuestra comprensión de la motivación de los trabajadores. Como recomendación general, los administradores deberían considerar no solo los factores extrínsecos, de mantenimiento y de orden inferior, sino también los intrínsecos, motivacionales y de orden superior.

Todas las organizaciones, si quieren ser eficientes, deben construir, sobre la base de las teorías estudiadas, un modelo motivacional amplio e integral, adaptado a su contexto social y a la idiosincrasia de los trabajadores que les ayude a motivarlos, ofreciéndoles las oportunidades para que alcancen su mejor desempeño.

Es meritorio valorar el enfoque teórico vinculado al modelo de motivación laboral de Porter y Lawler, quienes afirman que, además del dinero, el compañerismo y la dedicación logran estimular el desempeño. Lawler plantea que el dinero tiene escaso poder motivacional porque las empresas lo utilizan de manera incorrecta al no mostrar coherencia entre éste y el desempeño.

Porter y Lawler, en su enfoque, sostienen que los individuos realizan elecciones en cuanto a las conductas que utilizan en ciertas situaciones, y se inclinarían por aquellas que satisfarán sus necesidades personales. Estos autores también sostienen que el nivel de satisfacción (intrínseca o extrínseca) que se obtiene con las recompensas aumenta o disminuye el valor que se les otorgó al inicio.

REFERENCIAS

- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina*. McGraw-Hill.
- Barros Bastidas, C., & Turpo Gebera, O. (2018). Factors influencing the scientific production of university professors: a systematic review. *Factores Que Influyen En La Producción Científica de Los Docentes Universitarios: Una Revisión Sistemática.*, 11(22), 225–234. <http://10.0.85.43/pensam.v11i21-1.276%0Ahttps://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141223533&lang=es&site=ehost-live>
- Chiavenato, I. y Mascaró Sacristán, P. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las Organizaciones* (2a. edición). McGraw-Hill Educación. McGraw-Hill Interamericana.

- COON, D. y MITTERER, J. O. (2016). INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA: El acceso a la mente y la conducta. mapas conceptuales y comentarios (13a. ed.). CENGAGE LEARNING.
- Gamboa, M., Barros, L., & Barros, C. (2019). Childhood Aggressiveness, Learning and Self-Regulation in Primary Students. Luz. Revista Electrónica Trimestral de La Universidad de Holguín, 53(9), 1689–1699. <https://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/743/637>
- Franklin Fincowsk, E. B., Krieger, M. I. y Vallhonrat, A. L. (2012). Comportamiento organizacional (Primera edición). Pearson.
- Newstrom, J. W. (2011). Organizational behavior: Human behavior at work (Thirteenth ed. /13e). Connect learn succeed. McGraw-Hill/Irwin.
- Peña Moreno, J. A., Macías Núñez, N. I. y Morales Aguilar, F. L. (2011). Manual de práctica básica: Motivación y emoción (2a ed.). El Manual Moderno.
- Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional (15a ed.). Pearson.
- Rodríguez Fernández, A., González González, J. M. y Zarco Martín, V. (2013). Psicología del trabajo. Psicología. Ediciones Pirámide.
- Taylor, F. W. (2014). The principles of scientific management. Martino Fine Books.
- Wittig, a. (1992). Introducion a la psicología (1 ed.). MCGRAW. HILL.
- Zepeda Herrera, F. (1999). Psicología organizacional (1a ed.). Addison Wesley Longman.