

LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES: PERSPECTIVAS DESDE LOS ADMINISTRADORES

Claudio Genovese¹

RESUMEN

En la actualidad el capital humano ha adoptado un rol indiscutible, como factor determinante en el logro de los objetivos organizacionales. La finalidad del presente trabajo se concentra en el relevamiento de las teorías motivacionales, a fin de comprender las alternativas con las que cuentan los administradores, en la difícil tarea de coordinar los recursos humanos, generando una sinergia positiva entre la consecución de finalidades compartidas y esfuerzos conjuntos. Como paso previo se vinculará la motivación con el comportamiento y posteriormente se analizará a esta como un proceso. A continuación, el análisis de las teorías más importante se realizará a partir de un abordaje conceptual, individualizando y aglutinando las mismas a partir de considerar los factores motivantes o el proceso requerido para su consecución. Finalmente se concluye reflexionando respecto de la importancia relevante de los integrantes de las organizaciones como fuente principal de ventajas competitiva y la incidencia de la motivación, dotando a los mismos de rasgos distintivos susceptibles de valoración, como factor decisivo de su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales

Palabras claves: Motivación, Teorías, Comportamiento, Administradores.

¹ Profesor Asociado con dedicación exclusiva, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Correo electrónico: cgenoves@uns.edu.ar

1. INTRODUCCION

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, este último considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Toffler menciona en su libro "La tercer ola", siendo este elemento el que puede marcar la diferenciación de una empresa a otra.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano y el presente, viene dado por la concepción del hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. El requerimiento de capital presenta varias alternativas, como vías posibles de solución, pero para la fuga de recursos humanos las alternativas son muy limitadas. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y una adecuada administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Para Thompson cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, son muy diversas.

Con frecuencia resulta erróneo considerar que la estructura de la organización, junto con las reglas burocráticas, son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dotárselas de razones e incentivos para influir en su comportamiento ya que cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y, debido a que pueden ser administradas y controladas de la misma forma que otros tipos de recursos, la dirección de las organizaciones debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

La labor motivacional, sin embargo, no resulta una tarea sencilla, sino mas bien un desafío, dado que administrador habitualmente tiene a su cargo grupos de personas diversas y, en muchos casos impredecibles complementados con patrones conductuales disimiles. Adicionalmente cada persona se encuentra atraída por alcanzar distintas metas siendo necesario, si se pretende lograr una motivación efectiva, que el administrador conozca adecuadamente las metas de cada dependiente y las acciones que adoptará para alcanzarlas.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Motivacion y comportamiento

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Cuando provienen del consciente es más factible que pueda someterse a examen y valoración, debiendo considerar que la conducta de una persona se rige, en gran medida, por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, siendo de mucha importancia considerar que cada persona posee varios motivos particulares que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor, en un determinado momento, es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

- *La expectativa*: Es la probabilidad que percibe un individuo de satisfacer una necesidad, de acuerdo a su experiencia.

- *La accesibilidad:* Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el contexto para satisfacer una necesidad.

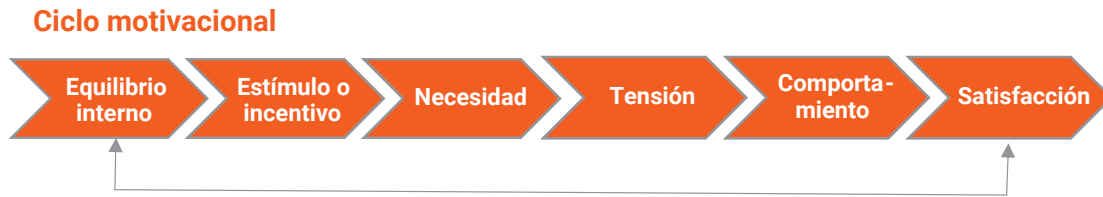
A modo de conclusión, se destaca que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional motivante, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

2.2. Concepto de motivación y ciclo motivacional

La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

El ciclo motivacional es el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la misma y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)



Fuente: Elaboración propia.

2.3. Las teorías

La motivación ha sido en las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

- Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran los factores que puede motivar a las personas.
- Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Adelfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos:

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

2.3.1. Teorías de contenido

2.3.1.1. Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow:

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del ser humano: Alimento, vivienda, vestimenta, condiciones de seguridad e higiene en el ámbito laboral, etc.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
- Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.
- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con el ser humano, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y críticos, pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir, porque se esfuerza y trabaja.

2.3.1.2. Teoría bifactorial de Herzberg:

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

- Factores higiénicos: Haciendo una analogía con un barco en el agua, los factores higiénicos se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario mínimo, etc.
- Factores motivacionales: En función a la analogía planteada del barco en el agua, el factor motivante actuaría como el viento necesario para llevar al barco hacia su destino, es decir la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante. A modo de ejemplo, la Obra social o cobertura médico-asistencial que se otorga a un empleado no motiva, pero la falta de otorgamiento desmotiva.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo, lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (*job enrichment*), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

2.3.1.3. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Clayton Alderfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG - existencia, relación y crecimiento (*growth*). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de auto-realización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japonesa que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

2.3.1.4. Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que antepone en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe” tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

- Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

A modo de resumen, cada teoría de contenido realiza un abordaje desde distintas perspectivas con un mismo punto en común coincidente: describir los factores que generan motivación en los trabajadores. Mientras McClelland sostiene que las necesidades se satisfacen en un ámbito social, Herzberg identifica factores laborales intrínsecos y extrínsecos, Maslow presenta un esquema estático y jerarquizado de necesidades y Alderfer por su lado agrupa, con un mayor grado de flexibilidad, las necesidades en tres clasificaciones.

2.3.2. Teorías de procesos

2.3.2.1. Modelo de expectativas de Vroom:

El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres elementos:

- Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .
- Expectativa: Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

- Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1.
- Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo ya que, la incertidumbre que pueda causar este último, no le permite a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

La teoría se encuentra muy relacionada con la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida respecto de las valencias asignadas a las recompensas por parte de los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

2.3.2.2. Teoría de la equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Adams considera que a los empleados, además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir, hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a definir quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

2.3.2.3. Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner:

B.F. Skinner considera que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones que, en general, produce un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida

no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Oros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina *practica* del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le escucha ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

3. CONSIDERACIONES FINALES

Retomando los fundamentos esgrimidos en la introducción, los integrantes de las organizaciones constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, dotándolas de rasgos distintivos, susceptibles de valoración.

La motivación juega un papel fundamental en el comportamiento de los seres humano y su incidencia en el logro de los objetivos organizacionales. Basta citar como ejemplo la comparación entre dos grandes empresas como General Motors y Microsoft. Mientras General Motors concentra su valor en activos tradicionales, Microsoft duplica su valor de mercado, siendo titular de muy pocos activos, además de su edificio de casa central, El punto clave es que, en empresas como ésta última, el capital humano constituye la diferencia.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Para demostrar su importancia solo basta imaginar que ocurriría si los cincuenta programadores top de Microsoft dejarían sus puestos. La consecuencia inmediata sería la caída estrepitosa de sus acciones.

El análisis del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo de estudio para quienes no cuentan con fundamentos psicológicos, sin embargo, una simple analogía hace posible comprender la importancia de la motivación en el logro de los objetivos organizacionales. Si comparamos la motivación con el combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar, en caso que el combustible sea de la calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos quedarnos a mitad de camino.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas, partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no debería implicar un impedimento en pos de permitir realizar algunas predicciones acerca de las motivaciones que predominan en los integrantes de una organización. El desarrollo analítico de las teorías de motivación más importantes tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad, sin embargo, no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

La realidad nacional, y en una gran parte de Latinoamérica, nos lleva a concluir en el sentido de que motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, no es de aplicación masiva y genérica. Las condiciones contextuales obedecen principalmente a un exceso de oferta de empleo que refleja millones de desempleados, traduciéndose esta situación en una cultura casi general de falta de interés por retener a trabajadores valiosos ante la solicitud de mejora de condiciones laborales, política de sueldos inequitativos, y falta de cumplimiento de normativa laboral, por citar algunas actitudes. Estas y muchas situaciones más dejan en evidencia que no basta solo con un cambio en las condiciones económi-

cas ya que, una adecuada cultural organizacional se impone como un requerimiento indispensable, que se encuentra pendiente de satisfacción en muchos casos y requiere de gran esfuerzo que resulta difícil de lograr en el corto plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abraham, Harold Maslow. *Motivation and Personality*. (1970). Harper y Row,
- Alderfer, Clayton. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. Organizational Behavior and Human Performance*. (1969). Free Press
- Blanchard, Kenneth – Hersey, Paul: *La administración y el comportamiento humano*. (2000). Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos* (1999). McGrawHill
- Davis, Keith – Newstrom, John: *Comportamiento humano en el trabajo*. (2014). McGrawHill.
- Ellsworth, Fremont, Kast, James y Rosenzweig, Erwin. *Organization and Management: A Systems Approach*. (1974). McGraw-Hill.
- Herzberg, Frederick . *Work and the Nature of Man* · (2008). Harcard Business Review
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGrawHill
- Kreps, Gary: *La comunicación en las organizaciones* (1995). Addison-Wesley Iberoamericana
- Lazzatti, Santiago: *Managment. Funciones, estilos y desarrollo* (1991). Macchi
- McClelland, David. *The Achieving Society*. (1967). Free Press
- Peters, Thomas y Waterman, Robert: *En busca de la excelencia* (2017). Harper-Collins Español
- Robbins, Stephen: *Comportamiento Organizacional*. Pearson. (2017)
- Thompson, James. *Dinámica organizacional: fundamentos sociológicos de la teoría administrativa*.(1976). McGraw-Hill.
- Skinner, Burrhus Frederic. *Beyond Freedom and Dignity*. (1971). A.A. Knopf
- Vroom Victor. *Management and Motivation*. (1980). Penguin Books

© 2023 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>