

# TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

## *Theories of motivation and their application in organizations*

Aldo Mauricio Merchán Morales, MSc.  
Universidad de Guayaquil, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-5249-2065>  
aldo.merchanm@ug.edu.ec

Ana del Rocio Vera Alvarez, MSc.  
Universidad de Guayaquil, Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-9480-723X>  
ana.veraa@ug.edu.ec

**Palabras claves:** Sociedad, teorías, estudio, ámbito laboral, motivación

**Recibido:** 5 de junio de 2022

**Keywords:** Society, motivation theories, study, workplace, development.

**Aceptado:** 26 de agosto de 2022

### RESUMEN

Debido a que algunas etapas de nuestras vidas están integrada una gran cantidad de ámbitos todos ellos justos y necesario para nuestro desarrollo en la sociedad, por ese motivo es que se relaciona las teorías de motivación con la relación en el ámbito laboral con el deseo de aumentar la capacidad de influencia sobre otras personas, con el fin de hacer que estas se comporten de una manera particular. El objetivo de dicho estudio es conocer mucho más sobre el estado motivacional del personal y gerentes de las empresas la motivación por ello hemos ejecutado una investigación minuciosa ya que este es un elemento básico a la hora de administrar empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar.

### ABSTRACT:

Since some stages of our lives are integrated a large number of areas all of them just and necessary for our development in society, for this reason, motivation theories are related to the relationship in the workplace with the desire to increase the ability to influence the people, in order to make them behave in a particular way. The objective of this study is to know much more about the motivational state of the staff and managers of the companies the motivation for this we have executed a thorough investigation since this is a basic element when managing companies, since it allows the development of positive attitudes, which benefits the work performance of employees and collaborators also improves the quality of life both personal and family life.



## INTRODUCCIÓN

Las empresas y quienes investigan la administración suponen que las metas de las organizaciones son inalcanzables si los miembros de la organización no se comprometen, de hecho, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye para que la persona se comprometa considerando además factores que sustentan la conducta humana siempre con alto grado de compromiso (Stoner, Freeman y Gilbert, 2009).

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 21).

La idea de motivar surge desde Frederick Taylor en la administración científica en la que los gerentes vinculaban la eficiencia laboral mediante un sistema de incentivos salariales, en el que tanto más producía el trabajador, tanto más ganaba; el supuesto básico era entender por parte del gerente mucho más que el trabajador, quienes no se esmeraban mientras no haya recompensa, surge entonces un legado de remunerar a los vendedores por medio de las comisiones al que más unidades vendía de su producto aspectos relacionados a la digitalización. Así de esta manera se han resaltado los puntos más importantes como los factores que se ven involucrados para la investigación (Stoner, Freeman, y Gilbert, 2009).

Este artículo tiene como propósito revisar el concepto de motivación, su evolución histórica, principales enfoques relacionados, y, además, presentar algunos aspectos de importancia sobre la motivación en el ámbito empresarial. La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

## DESARROLLO

Nuestra vida está integrada por una gran cantidad de ámbitos, todos ellos de gran importancia para nuestro desarrollo y ajuste a la sociedad. Uno de ellos es el laboral, a través del cual desarrollamos una ocupación y un conjunto de actividades que nos ayudan a organizar nuestra vida y a generar o llevar a cabo algún tipo de servicio para la sociedad.

El trabajo, cuando se ejerce en lo que se desea, no es solo un mero medio para poder subsistir, sino que puede llegar a suponer una fuente de satisfacción (o insatisfacción). Pero para ello es necesario que nuestra ocupación suponga una fuente de motivación, gracias a la cual podemos llegar a implicarnos con nuestras tareas, aumentar nuestro rendimiento y sentirnos satisfechos con lo que hacemos.

A lo largo de la historia, han sido muchos los autores que han investigado este tema y las necesidades y elementos que se asocian a la motivación del trabajador. Dichas investigaciones han dado como resultado un gran número de teorías de la motivación laboral, de las cuales vamos a citar algunas de las principales a lo largo de este artículo.

### **La motivación laboral: ¿qué es?**

Antes de entrar a valorar las diferentes teorías existentes respecto a la motivación laboral, cabe comentar en primer lugar el propio concepto en el cual se basan. Se entiende como motivación laboral a la fuerza o impulso interno que nos mueve a realizar y/o mantener una determinada tarea, ocupando de forma voluntaria y deseada nuestros recursos físicos o mentales para acometerla.

Dicho impulso tiene una dirección determinada, la de aplicar nuestros recursos para alcanzar la meta deseada, e implica el hecho de que vamos a persistir y perseverar en la realización de un esfuerzo concreto con una intensidad determinada. A mayor motivación para realizarla, mayor la intensidad y la perseverancia que estamos dispuestos a mantener.

Y las consecuencias de la motivación laboral son muy positivas: facilita la satisfacción con la propia tarea y capacidades, fomenta el rendimiento, la productividad y la competitividad, mejora el clima laboral y potencia la autonomía y la autorrealización personal. Se trata pues de algo muy favorecedor tanto para el trabajador como para su empleador.

Sin embargo, esta motivación no surge de la nada: la tarea, sus resultados o el propio esfuerzo realizado deben resultarnos apetitivos con tal de que nazca. Y es la búsqueda de cómo y qué hace que la motivación laboral aumente lo que ha generado una gran diversidad de teorías, las cuales tradicionalmente se han dividido en teorías vinculadas a qué hace que nos motivemos (o teorías centradas en el contenido) y en el proceso que seguimos hasta lograr motivarnos (o teorías centradas en el proceso).

Continuación, vamos a citar algunas de las principales teorías que trabajan en base a explorar qué genera la motivación, es decir que elementos del trabajo nos permiten la aparición del impulso o deseo de actuación. Principalmente se considera ello es debido a que nos permite satisfacer una serie de necesidades, las cuales han sido trabajadas por diferentes autores.

**Figura 2.:** Estadísticas de Motivación Laboral



**Fuente:** Relación de los elementos que componen la motivación laboral

Teorías de la motivación.

Según Maslow (2012 como se citó en Quintero, 2007) la teoría de las necesidades: se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo; Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

1. Teoría de La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico:

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Una de las primeras y más relevantes teorías respecto a la motivación laboral fue la realizada por McClelland, el cual en base a estudios previos sobre necesidades humanas llevadas por otros autores (especialmente Murray) y mediante la comparación entre diferentes ejecutivos de diversos tipos de empresas llegó a la conclusión de que existen tres grandes necesidades que destacan a la hora de motivarnos en el trabajo.

Concretamente expuso como principales fuentes de motivación laboral la necesidad de logro, la cual se entiende como el deseo de mejorar la propia actuación y ser eficiente en ella como elemento de satisfacción y que se basa en un buen equilibrio entre probabilidad de éxito y desafío, la necesidad de poder o deseo de influencia y reconocimiento y la necesidad de afiliación o de pertenencia, asociación y contacto cercano para con otros.

Todas estas necesidades tienen un equilibrio que puede variar dependiendo de la personalidad y el entorno laboral, algo que puede generar diferentes perfiles, conductas y niveles de motivación en el trabajo.

## 2. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Probablemente una de las teorías psicológicas más conocidas en cuanto a necesidades se refiere, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone que la conducta humana (inicialmente su teoría no estaba centrada en el ámbito laboral) se explica por la presencia de necesidades básicas nacidas de la privación, y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que una vez suplidas las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

En este sentido el autor propone la existencia, de más básicas a más complejas, de las siguientes: necesidades fisiológicas (comida, agua, refugio), necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidad de estimación y finalmente necesidad de autorrealización.

## 3. Teoría de motivación e higiene de Herzberg

En parte semejante a la anterior pero mucho más centrado en lo puramente laboral, Herzberg realizó la teoría de los dos factores o la teoría de los factores de higiene y motivación. Este autor consideraba relevante valorar qué es lo que las personas desean o consideran satisfactorio de su trabajo, llegando a la conclusión de que el hecho de eliminar elementos que generan insatisfacción no es suficiente para que el trabajo pase a ser considerado satisfactorio.

En base a ello, el autor generó dos tipos principales de factores, que dan nombre a su teoría: factores de higiene y de motivación. Los factores de higiene son todos aquellos cuya existencia impiden que el trabajo sea insatisfactorio (pero que no por ello hacen que el trabajo sea motivador) y que incluyen elementos como las relaciones personales, la supervisión, la estabilidad o el salario.

Por otro lado, los factores de motivación incluirían entre otros la responsabilidad, la progresión laboral, la posición y reconocimiento, el desarrollo o la realización y harían referencia a los elementos que sí implican la aparición de motivación y satisfacción laboral.

## 4. Teorías X e Y de McGregor

En parte basándose en la teoría de Maslow y analizando las características de las teorías y modelos de la psicología de las organizaciones existentes hasta entonces, McGregor realizó una contraposición entre los modelos clásicos y una visión más humanista: las teorías X e Y.

La teoría X supone una aproximación mecanicista al trabajo, viendo al trabajador como un elemento pasivo y tendente a la evasión de sus responsabilidades que necesita ser espoleado con castigos o bien premiando su productividad con dinero con el fin de obligarlo a trabajar. Ello implica que la gerencia debe mostrar gran control y asumir todas las responsabilidades, no siendo el trabajador capaz de gestionar cambios o conflictos sino se le indica cómo.

## 5. Modelo jerárquico ERC de Alderfer

Otro modelo relevante basado en el de Maslow es el modelo jerárquico de Alderfer, el cual genera un total de tres tipos de necesidades, en las que a menor satisfacción existente mayor el deseo de suplirla. Concretamente valora la existencia de necesidades de existencia (las básicas), necesidades de relación interpersonal y necesidades de crecimiento o desarrollo personal las cuales nos generan motivación de cara a lograr su satisfacción.

### **Teorías de motivación según el proceso:**

Otro tipo de teorías es la que tiene que ver no tanto con el qué sino con el cómo nos motivamos. Es decir, con la manera o el proceso que seguimos para que surja la motivación laboral. En este sentido son varias las teorías relevantes, entre las que destacan las siguientes.

### 1. Teoría de valencias y expectativas de Vroom (aportación de Porter y Lawler, 1968)

Esta teoría parte de la valoración de que el nivel de esfuerzo del empleado depende de dos elementos principales, los cuales pueden estar mediados por la presencia de necesidades. La primera de ellas es la

valencia de los resultados, es decir la consideración de que los resultados obtenidos con la tarea a realizar tienen un valor concreto para el sujeto (pudiendo ser positivo si se considera valioso o negativo si es considerado perjudicial, o incluso neutro cuando es indiferente). El segundo es la expectativa de que el esfuerzo realizado va a generar dichos resultados, y está mediada por diferentes factores como la creencia en la propia autoeficacia.

## 2. Teoría del establecimiento de metas de Locke

Una segunda teoría centrada en el proceso lo encontramos en la teoría del establecimiento de metas de Locke, para quien la motivación depende de la intención de esforzarse para lograr un objetivo concreto buscado por éste. Dicho objetivo marcará el tipo de esfuerzo y la implicación del sujeto, así como la satisfacción que obtenga de su trabajo en función de cuánto le acerque este a sus objetivos.

## 3. Teoría de la Equidad de Adams

Otra teoría de gran relevancia es la llamada teoría de la equidad de Adams, la cual parte de la idea de que la motivación laboral parte de cómo valore el empleado su tarea y la compensación que recibe a cambio, la cual será comparada con la recibida por los demás trabajadores.

Dependiendo del resultado de dicha comparación el sujeto llevará a cabo diferentes acciones y se verá más o menos motivado: si se considera menos valorado o compensado y tratado con inequidad reducirá su motivación y puede optar por reducir el propio esfuerzo, irse o cambiar la implicación y la percepción de su tarea o compensación. Si la percepción es que se le está compensado más de lo que debería, por el contrario, tenderá a aumentar su implicación.

## 4. Teoría del refuerzo de Skinner

Basado en el conductismo y el condicionamiento operante, también existen teorías que propugnan que la motivación puede aumentarse a partir de la utilización del reforzamiento positivo, otorgando recompensas con el fin de fomentar un aumento del rendimiento y siendo el refuerzo la fuente de la motivación.

Esta teoría ha sido criticada porque se dice que deja de lado la importancia de la motivación intrínseca dentro del trabajo, centrándose únicamente en la búsqueda de recompensas. Sin embargo, no hay que olvidar que la distinción entre la motivación intrínseca y extrínseca no niega que en la primera categoría no sea posible encontrar *recompensas* que alimenten la motivación de la persona; lo que ocurre es que, en ese caso, son autoadministradas.

### **Formas de mejorar la motivación laboral**

Según los estudios de Hernández Gómez, Velasco Dubon y Jiménez (2000) se pudiesen aplicar varias formas en las empresas para mejorar la motivación laboral, entre ellas se encuentra:

- El acomodamiento del trabajador a su puesto de trabajo, al momento de contratar, es necesario identificar si la persona está preparada para el puesto debido a que puede ocurrir que se desmotive si sus capacidades son mayores a las que exige el puesto, o por estrés si son inferiores.
- La integración es importante para que todos los empleados se sientan parte de la empresa y del equipo, ya que es fundamental para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie, generando optimismo entre todos.
- Formación y desarrollo profesional es la aspiración de todos, el objetivo de ascender y mejorar su posición en la empresa es fundamental, tanto por profesionalismo como por la mejora salarial (Ales, 2005).

### **CONCLUSIÓN**

La motivación puede ser definida como el pilar fundamental en el impulso de una persona para poder lograr sus objetivos, y a partir de este concepto varios autores han logrado definir distintas teorías con distintos fines, como aquellas que enfocan los factores que dentro de la persona, activan dirigen, sostienen y detienen la conducta, o aquellas en las cuales se proporciona la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta, siendo clave fundamental el comportamiento debido a que las personas reaccionan a incentivos, lo que los motiva a tener un buen trabajo cooperativo, en las empresas es

el combustible que permite el impulso de sus trabajadores. Cabe recalcar que se debe conocer bien a sus trabajadores si se quiere tener éxito en el plan que se desee implementar lo que lograra una mejor evolución dentro del entorno laboral de tu empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Berridge, K.C y Kringelbach, M.L (2013). Neuroscience of affect: brain mechanisms of pleasure and displeasure. *Current Opinion in Neurobiology*, vol. 23, no. 3, pp. 294 - 303.
2. Carnegie, A. (1889). Wealth. *North American Review*, 148 (391), pp. 653-365.
3. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, vol. 20 (1), pp. 92-117.
4. Cummings, T.G. y Worley, C.G. (2015). *Organization Development and Change*. Cengage. Boston.
5. Freeman, R. Edward. 1994. "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 409-421.
6. Harris, Jared, y R. Edward Freeman (2008). The Impossibility of the Separation Thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18 (4), pp. 541-548.
7. Hernández Gómez, R., Velasco Dubon, R., y Jiménez, S. (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños. *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc*, 8(1).
8. Huilcapi-Masacon, M.R., Castro-López, G.A. y Jácome-Lara, G.A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3 (2), pp. 311 - 333.
9. Marinak, B.A. y Gambrell, L.B. (2008). Intrinsic Motivation and Rewards: ¿What Sustains Young Children's Engagement with Text? *Literacy Research and Instruction*, 47, pp. 9 - 26.
10. Mitchell, R. K., Bradley R. Agle and Donna J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.
11. Mimenza, O. C. y Mimenza, O. C. (2018). Las 9 principales teorías de la motivación laboral. *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>.
12. Rivas, M.E. y López, M. (2012). *Psicología Social y de las Organizaciones*. Manual CEDE de Preparación PIR, 11. CEDE. Madrid.
13. Paucar, A. V. (2014). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Academia*. Recuperado de [https://www.academia.edu/8754667/MOTIVACION%20PERSPECTIVAS\\_TEORICAS](https://www.academia.edu/8754667/MOTIVACION%20PERSPECTIVAS_TEORICAS).
14. Phillips, R. A. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13, (1), pp. 25-41.
15. Phillips, R. A., R. Edward Freeman & Wicks, A. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), pp. 479-502
16. Preston, L., y Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), pp. 361-375.
17. Quintero; J (2007); Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos. Recuperado de <http://doctorado.josequintero.net/>.
18. Truxillo, D.M.; Bauer, T. N.; Erdogan, B. (2016). *Psychology and Work: Perspectives on Industrial and Organizational Psychology*. Psychology Press. Nueva York.
19. Vroom, V. y Deci, E. (1979). *Motivación y alta dirección*. Editorial Trilla, S.A. México.
20. Welch, M. y Paul R. J. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), pp. 177-198.
21. Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, vol. 16 (4), pp. 691-718.
22. Zakhem, A. J., Palmer, D. y Stoll, M. (2007). *Stakeholder theory: essential readings in ethical leadership and management*. Prometheus Books, Amherst, N.Y.