

RECIBIDO EL 23 DE AGOSTO DE 2021 - ACEPTADO EL 22 DE NOVIEMBRE DE 2021

# EVOLUCIÓN DE LAS MOTIVACIONES EMPRESARIALES EN EL SIGLO XXI

## EVOLUTION OF ENTREPRENEURIAL MOTIVATIONS IN THE 21ST CENTURY

Ana María Sánchez Avilés<sup>1</sup>

Briyid Lissed Gonzalez Castro<sup>2</sup>

Universidad Surcolombiana

### RESUMEN:

Las empresas son, actualmente, una parte vital de los elementos que sostienen el aparato productivo y el sector económico de cualquier nación, por tanto es importante considerar elementos como el factor humano —agrupado coloquialmente en el argot empresarial como recurso humano, talento humano, o capital humano— el cual se puede interpretar como todas aquellas personas que ofrecen su tiempo y fuerza de trabajo a una organización, a cambio de una remuneración periódica y otros

<sup>1</sup> Investigadora Universidad Surcolombiana. Facultad de Postgrado, Especialización en Gerencia de Talento Humano - Programa Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana. Grupo de Investigación CRE@ Categoría B MINCIENCIAS. [ana.sanchez@usco.edu.co](mailto:ana.sanchez@usco.edu.co) - Código ORCID: 0000-0003-3002-652X – Tel. +57 310 629 23 13 - Colombia, Huila – Neiva.

<sup>2</sup> Especialización en Gerencia de Talento Humano – Programa Administración de Empresas de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana. [briyid\\_lissed@hotmail.es](mailto:briyid_lissed@hotmail.es) – Código ORCID: 0000-0001-9460-7839 – Tel. +57 316 632 28 96 – Colombia, Huila – Neiva.

beneficios que contribuyen a su bienestar. En el presente artículo se analizan las dos teorías de motivación de mayor reconocimiento en el mundo organizacional, las cuales exponen los elementos, secuencia e importancia de factores motivacionales para que los seres humanos y empleados logren la satisfacción e incrementen su potencial empresarial. Por último se realiza un análisis del comportamiento motivacional en las organizaciones del siglo XXI teniendo en cuenta el factor humano que las compone.

**PALABRAS CLAVE:** personal, motivación, evolución, empresa.

### ABSTRACT

Companies are currently a vital part of the elements that sustain the productive apparatus and the economic sector of any nation, therefore it is important to consider elements such as the human factor — colloquially grouped in business

jargon as human resources, human talent, or human capital— which can be interpreted as all those people who offer their time and labor force to an organization, in exchange for a periodic remuneration and other benefits that contribute to their welfare. This article analyzes the two theories of motivation of greater recognition in the organizational world, which expose the elements, sequence, and importance of motivational factors for human beings and employees to achieve satisfaction and increase their business potential. Finally, an analysis of the motivational behavior in the organizations of the XXI century is made, taking into account the human factor that composes them.

**KEY WORDS:** people, motivation, evolution, company.

## INTRODUCCIÓN

El concepto “recurso humano” tiene interacción principalmente con los individuos empleados en una compañía u organización (Acosta, 2008). De forma simplista, el término es sinónimo de personal, cada una de esas personas que dan su tiempo y fuerza de trabajo a una organización, a cambio de una remuneración periódica y otros beneficios que contribuyen a su bienestar.

Esta idea, agrupada comúnmente en el argot empresarial como ingenio humano, o capital humano—, se especializa, como se puede interpretar por su designación, en los individuos que operan procesos que contribuyen al adecuado manejo del emprendimiento. Es tan fundamental la existencia de dichos recursos en cualquier organización, que se han desarrollado espacios organizacionales dedicados a mantener la totalidad, tanto física como psicológica, de los mismos con el paso del tiempo.

Al respecto, se ha evidenciado que la motivación es, de forma directa, proporcional al grado de productividad y de eficiencia en una compañía

(Cerón, 2015), lo que justifica su trascendencia. En otras palabras, entre más motivado esté el trabajador, más grande agrado imprime en sus tareas cotidianas, lo cual involucra superiores resultados en las funcionalidades hechas, y un funcionamiento muchísimo más alto, lo cual se traduce en beneficios para la compañía.

## METODOLOGÍA

Esta revisión teórica tuvo un recorrido de búsqueda bibliográfica relacionada con los conceptos de motivación y evolución dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Para esto se utilizaron distintos medios de búsqueda como las revistas indexadas por Colciencias (Redipe, Redalyc, Hallazgos, entre otras). Bases de datos (Scopus, Sciencedirect, Ebooks 7-24 y Oxford University Prees), libros disponibles en la web y por último se manejó y consultó las teorías de motivación pioneras en el tema como lo son: teoría de la motivación e higiene de Herzberg y la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow.

## DESARROLLO

Es en esta línea de ideas —el confort del personal — que se han propuestos las teorías de motivación, postulados conceptuales que sugieren que hay componentes que contribuyen a la satisfacción del empleado en su sitio de trabajo, lo cual posibilita que este haga mejor sus tareas, o, por otro lado, reducen su fervor por el trabajo, lo cual entorpece su desarrollo.

Según lo postulado por Abraham Maslow (2012, citado en Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017), las teorías previamente mencionadas “se concentran en lo cual necesitan los individuos para llevar vidas gratificantes, en especial con interacción a su trabajo” (p. 318). Esto involucra, como punto de inicio, la probabilidad de que los individuos que desempeñan cargos en organizaciones empresariales no experimenten sensaciones

gratificantes con respecto a la interacción, las funcionalidades que desempeñan y a su postura como empleados, lo que, paralelamente, formula inquietudes sobre qué tipo de necesidades tienen que ser cubiertas para la obtención de la satisfacción personal del trabajador.

Una alternativa oportuna para consumir este objetivo es la iniciativa de Frederick Herzberg, quien, interesado en explorar las interrelaciones de trabajo y los componentes que involucraban al sujeto, encontró que “se disponía de un extenso entendimiento relacionadas con las razones por las cuales los individuos enfermaban, no obstante poco se sabía respecto de lo cual hacía que la población se conservara sana” (Manso, 2002, pág. 80)

Bajo dicha conjetura, Herzberg propuso otra teoría de motivación, que podría ser exitosa como Teoría de Motivación- Higiene. Esencialmente, la teoría se concentra en el hallazgo de vivencias en los trabajadores, y en cuáles de estas se produjeron situaciones de confort — “momentos en que el trabajador se haya sentido extraordinariamente bien respecto de su trabajo” (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1993) — o de incomodidad e insatisfacción — “momentos en que se haya sentido extraordinariamente mal en relación con su trabajo” (Ídem).

El estudio de lo obtenido llevó al equipo de Herzberg a hallar puntos sobre la motivación gremial que se orientaron hacia 2 zonas, cada una indicando un área o característica del trabajador que influye en su funcionamiento. La primera existe según con las emociones negativos —de insatisfacción— que los trabajadores experimentaban en sus espacios laborales, y que se relaciona con el ámbito y los entornos que rodean el puesto de trabajo. Herzberg nombró a dichos aspectos como factores de higiene, comparativamente directa con los hábitos que se recomiendan en la apariencia sanitario, los cuales eliminan o previenen peligros a la salud.

Dichos componentes se relacionan de manera directa con esos recursos que dependen bastante más de la relación del sujeto con su ámbito, que de una actividad personal. Ejemplos de prácticas inherentes a la higiene son “la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la estabilidad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la organización, entre otros” (Plumlee, 1991, citado en Manso, 2002).

Algo fundamental para considerar en este aspecto es que, una vez que los componentes de limpieza se piensan en el espacio gremial diario, no se produce satisfacción en el trabajador, sino que, como se dijo en la similitud con la salud, se previene o se disminuye el efecto de las vivencias negativas.

El segundo grupo de componentes, por otro lado, se relaciona de manera directa con las vivencias satisfactorias de los empleados, lo cual fortalece su motivación. Por esto, fueron nombrados factores de motivación. Dichos constan de instantes concretos para el trabajador, que le permiten gozar de las labores que hace, le producen sensaciones placenteras o de ejecución personal que lo impulsan a seguir en sus tareas. Para Herzberg, ejemplos de motivación son “el reconocimiento al manejo, lo interesante y trascendente de la labor que se hace, liderazgo por parte de la gerencia de la organización y las oportunidades de desarrollo profesional y personal que se obtienen en el trabajo” (Manso, 2002, pág. 81)

A esta teoría, adicionalmente, se suma la iniciativa por Maslow, quien confirma que hay jerarquías en estas necesidades, “donde unas son prioritarias y solo una vez que estas permanecen cubiertas, se puede subir a necesidades de orden superior” (Araya & Pedreros, 2013).

Estas jerarquías son representadas en la figura de una pirámide, cuya base se sustenta en esos requerimientos sin los cuales no es viable mantener la supervivencia del sujeto, y que va escalando hasta llegar a escenarios de plena satisfacción emocional y de ejecución absoluta.

En la base de la pirámide se hallan esos requerimientos que poseen relación con las funcionalidades o necesidades fisiológicas, que integran el alimento, la casa, la satisfacción sexual, y generalmente, lo cual proporcione confort físico a corto, mediano y extenso plazo. Le siguen las necesidades de estabilidad, que involucran custodia, tanto de sus bienes como de su totalidad, orden, tanto en sus hábitos como en sus ocupaciones, y seguridad, tanto financiera como personal.

La tercera escala de la pirámide refiere a las necesidades sociales, que implican colaboraciones positivas con otros humanos, que integran el afecto, la amistad y el sentido de pertenencia. Este aspecto se relaciona de manera directa con la siguiente fase en la pirámide, que implica la autoestima, que se puede evidenciar en esas vivencias que brindan al sujeto posiciones de status alto, o que le conceden prestigio, lo que, paralelamente, conlleva la cúspide de la motivación, y el punto mayor de la pirámide, la autorrealización, que se define como un estado de autosatisfacción en el cual la persona disfruta de plenitud.

Sin embargo, diversos autores aseguran que, si bien la iniciativa de Maslow se muestra como intuitiva, esta no sea ha probado de manera experimental, o sea, no hay prueba empírica que valide la realidad de esta pirámide, o que la consecución de sus escalones garantice la obtención de aquel estado último de satisfacción. (Certo, 2001)

Lo anterior sugiere que, si bien los elementos de la pirámide tienen la posibilidad de ser recursos

que participan en la motivación del sujeto, no son una vía definitiva para asegurar que, de ser cumplidos, la satisfacción del trabajador, y por ende su manejo gremial, van a ser mejores. Esto crea la necesidad de descubrir una opción que complemente los postulados de Maslow, e indique una ruta más organizada para conseguir niveles de motivación adecuados para la organización.

De ambas teorías anteriormente explicadas es viable plantear una ruta para la motivación en el campo gremial. Se puede asegurar que, hasta el momento, las organizaciones han procurado, por medio de los esfuerzos de conservar un círculo virtuoso en su economía (Banco BBVA, 2018), saciar las necesidades primordiales de los trabajadores, que son bien explicadas por Maslow, sin embargo, por medio de tácticas que no buscan obedecer la jerarquía de la pirámide.

Con el objeto de permitir el incremento económico de los trabajadores, lo cual les da la función de garantizar el segundo escaño de la pirámide para comenzar a desarrollar el tercero, las compañías clásicas se enfocan en brindar beneficios monetarios o materiales para sus empleados en forma de componentes motivacionales, y de intentar los mínimos componentes de limpieza que, en la mayoría de los casos, son los que establece la ley.

Además de esto, se debe considerar el salto generacional que en ese momento enfrenta el mercado laboral, puesto que la oferta ha dejado de componerse, en su mayoría por personas provenientes de generaciones como la X, dando lugar a las personas nacidas después de 1996, conocidos como millenials, para el relevo laboral en las industrias nacientes.

## DISCUSIÓN

Por esto mismo, el desafío último es la creación de estrategias que combinen las teorías clásicas antes mencionadas, y se adapten a

los requerimientos que exigen estos nuevos trabajadores del siglo XXI, debido a que su mentalidad y formación cultural discrepan de los estándares que propone Maslow, y los hace reaccionar de manera diferente frente a los factores de motivación e higiene de Herzberg.

Al respecto, una propuesta a considerar es la sugerida por Fernando Calderón (2021), quien explica, a partir de cinco ideas prácticas, elementos que pueden contribuir a una mala higiene —en términos de Herzberg—, y a solucionar algunos de los requerimientos pensados por Maslow, en el contexto de los nuevos pensamientos laborales.

En primer lugar, se recomienda ofrecer flexibilidad. Se explica que los millenials disfrutaban del desplazamiento, de no permanecer en un mismo lugar durante mucho tiempo, por lo que los espacios de oficina, según Calderón, “en un horario de 9 a 18 hrs. puede resultar contraproducente”. Lo ideal, en estos casos, es darles la oportunidad de buscar espacios alternativos para su quehacer, como su hogar o el “co-working”, para mejorar su motivación, siempre que las labores así lo permitan.

Adicionalmente, se recomienda atribuirles un mentor. Al ser individuos con poca experiencia, se indica que los millenials valoran los conocimientos y experiencias de miembros de otras generaciones, por lo que agruparlos en equipo puede generar una buena sinergia entre ellos y fomentar el trabajo en equipo. A esto se le suma la recomendación de dar proyectos a corto plazo ya que, “a esta generación le gusta conseguir metas rápido porque se aburren fácilmente”. (Calderón, 2021)

Para afianzar su autoconcepto, se recomienda pedir y valorar su retroalimentación. El autor comenta que esta generación está compuesta de individuos críticos, “abiertos a ofrecer sugerencias que rompan con ideas o procesos

establecidos”. Es probable que den su opinión sin pedírselas, por lo que es recomendable crear un sistema de comunicación abierto en el que sea fácil y provechoso ingeniar y expresar ideas, además, si se suma la adición de tecnología al ambiente laboral, se evita un riesgo de higiene, puesto que “algo que sin duda desanimará a un millennial es trabajar en un lugar donde la tecnología es obsoleta o está prohibida” (idem).

## CONCLUSIONES

La pertinencia de estos elementos en el desarrollo laboral actual se evidencia, finalmente, en el hecho de que el mundo se construye con base en las evoluciones de todos sus ámbitos, por lo que el cambio es una exigencia que no debe ser ignorada, teniendo en cuenta que las generaciones avanzan, y los modos de trabajo, así como sus instrumentos y motivaciones avanzan con ellos. Lo sensato no es aferrarse al pasado para intentar salvaguardar fielmente sus ideales, sino adaptar esos postulados para que su esencia permanezca vigente, y conserve la flexibilidad que requiere el progreso en el mundo actual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral*, 79-100.
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Rev. Ciencias Sociales*, 45-61.
- Banco BBVA. (9 de Marzo de 2018). *¿Cual es el círculo virtuoso de la economía?* Obtenido de Communications: <https://www.bbva.com/es/circulo-virtuoso-la-economia/>

- Calderón, F. (Noviembre de 2021). *7 claves para mantener motivados a los millennials*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/277424>
- Cerón, J. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Bogotá: Pearson Editorial.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. New York: Routledge.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las ciencias*, 311-333.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg . *REVISTA Universidad EAFIT*, 79-86.
- Maslow, A. (2012). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairos.
- Oficina de Estudios Económicos de Colombia. (2021). *Perfil de Colombia (MINCIT)*. Bogotá D.C: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.