



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

**Incidencia de la motivación en el compromiso laboral para las empresas comerciales
en Latinoamérica.**

Autores:

Yessica Valentina Badillo Torres
yessicabadillo@usantotomas.edu.co

Bachiller académico

Bogotá d.c.

2021

Resumen:

La motivación y el compromiso laboral permiten el aumento del rendimiento de los colaboradores, es importante generar estrategias que consoliden los dos términos para poder analizar el impacto que esta genera en los colaboradores. A su vez se estudia al empleado como un cliente interno de la organización y que influencia tiene este en el desarrollo de resultados y el impacto que genera a nivel latinoamericano; aunque las investigaciones y estudios de caso en Latinoamérica sean escasos se logra evidenciar como el individuo se afecta positivamente cuando se vincula la motivación y el compromiso.

Palabras claves:

Motivación, compromiso, cliente interno, organización, empresas comerciales.

Abstract:

Motivation and Laboral compromise allow that employees performance increase, it is important to generate strategies that can consolidate both aspects in order to analyze the impact that is generated in the employees. In the same way it is studied the customer as an internal one of the organization and its influence in the results development and its impact in latin americian; even if the investigations and studies of cases in latin american are few, it is possible to show how is the individual positively affected when being involved with motivation and compromise.

Key words:

Motivation, compromise, internal customer, organization, trading company.

Introducción:

La motivación es un elemento importante en el comportamiento organizacional ya que permite aumentar y mejorar el esfuerzo, la energía y el desempeño general del trabajador,

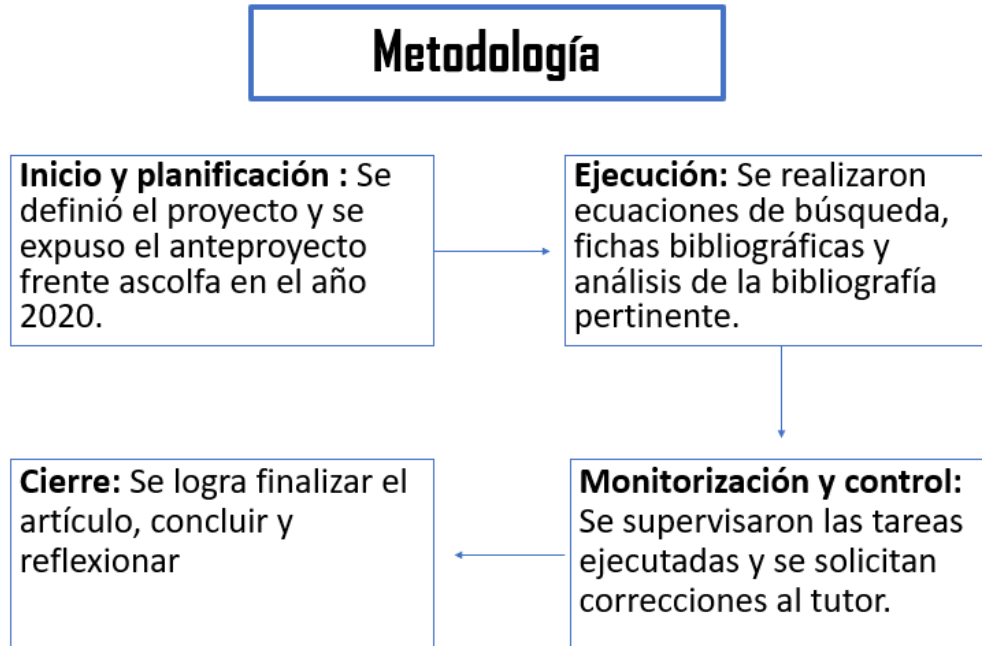
se puede describir como una fuerza impulsadora en el ambiente laboral para la estimulación de la productividad de los trabajadores con respecto al cumplimiento de objetivos esperados.

Hoy en día la administración de cualquier organización busca incentivar la motivación de los trabajadores por las consecuencias positivas que conlleva un beneficio mutuo.

En este artículo analizaremos la motivación en el compromiso laboral de los colaboradores, las variantes en el rendimiento y el impacto dependiendo de las diferentes estrategias de las empresas en Latinoamérica, el compromiso como valor organizacional, los diferentes tipos de motivación, aplicando enfoques de diferentes autores tales como Herzberg, Maslow y McClelland, los tipos de motivación, aplicando enfoques de diferentes autores tales como Herzberg, Schmidt y Hayes, Malhotra y Mukherjee, Hackman y Oldham.

Metodología:

Se implemento una metodología tipo cascada como se describe a continuación.



Incidencia de la motivación en el compromiso laboral para las empresas comerciales en Latinoamérica.

Conocer la importancia del compromiso y la motivación como conceptos individuales y a su vez como una unión triunfadora de los mismos; debe ser fundamental para todo líder. Partiendo que harter, schmidt y hayes (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos, la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con la rotación de personal. Generando en las organizaciones ventajas competitivas en la parte de recursos humanos dado que hay mayor satisfacción, productividad, rentabilidad y lealtad. Diversos estudios que se abordarán más adelante reflejan la relación entre la motivación y el compromiso donde se busca identificar la influencia de las mismas en los clientes internos para así aumentar la productividad, incentivar el compromiso como valor organizacional y generar competitividad en el mercado para las empresas comerciales en Latinoamérica. Además, se busca analizar el compromiso laboral frente a la motivación para así aumentar el nivel de satisfacción y productividad organizacional.

a. Compromiso como valor organizacional.

González y guillén (2008) organizan el término de compromiso bajo las tres dimensiones; continuidad, afectivo y normativo (Meyer y Allen 1991):

- Continuidad: el individuo se siente obligado, pero recibe un beneficio por aplicarlo, por ejemplo, un salario.
- Afectivo: existen sentimientos de pertenencia, amor, afecto, alegría entre otros.
- Normativo: lealtad y obligación también conocido como compromiso moral (Penley y gould, 1988). Este tipo de compromiso se alinea a la cultura y valores organizacionales.

Malhotra y mukherjee (2003) demostraron que en las empresas en las que existe atención a las necesidades de los empleados, se da una correlación positiva sobre el compromiso afectivo.

Por esto es importante que las organizaciones comprendan que al enfocarse en brindar herramientas que aporten al bienestar de los colaboradores, se pueden obtener niveles más altos de compromiso laboral por parte de ellos, como lo indica Ana Caram Ochoa.

“el compromiso ha de posibilitar la participación y la comunicación de los colaboradores, la organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación hacia cada uno de los que ejercen, en los objetivos de la empresa, una mayor responsabilidad. (CAREM OCHOA CALDERON, 2014)”.

De esta forma buscar que los colaboradores tengan un balance entre su vida personal y su vida laboral, para optimizar su rendimiento laboral y compromiso con la organización, como indica (Cortes, 2015) “conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados” (p. 17) Ford et al. (2003) agregaron que el compromiso como valor y estrategia requiere apoyo de los líderes y/o jefes para ejercer las acciones encaminadas a su implementación. Para así lograr que el colaborador distinga su compromiso con tareas designadas y su compromiso con la organización.

b. Motivación extrínseca e intrínseca y su impacto en el compromiso.

La motivación determina qué los empleados están dispuestos a alcanzar, cómo intentarán alcanzarlo, cuánto se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo (Meyer, Becker y Vandenberghe, 2004; cit. Por Pérez y amador, 2005).

Hackman y Oldham (1980, cit. por Furnham, 2000) indican que el potencial motivador de cualquier empleado es una función de multiplicación. Dicha teoría sugiere que existen tres estados psicológicos críticos relevantes en el terreno laboral; significado experimentado: los empleados deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores; responsabilidad experimentada: ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo; conocimientos de los resultados: necesitan recibir información, en forma regular, en sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.

La teoría de la autodeterminación afirma que existen dos tipos de motivación extrínseca e intrínseca.

La motivación intrínseca es una herramienta que favorece el equilibrio entre competición y colaboración entre individuos dado que favorece el ambiente de mayor competición con la mayor transmisión de conocimiento y reduce la competencia excesiva que dificulta el aprendizaje (Kofman y Senge 1993).

De esta manera el desarrollo personal y el interés por lo que se hace (motivación intrínseca), construyen nuevos modelos mentales en los trabajadores para así retarlos a nuevos resultados, eliminar aspectos negativos y crear nuevas estrategias. (Senge, 1990).

La motivación extrínseca organizacional se considera como el conjunto de recompensas monetarias, incentivos, pagos en especie, formación y otros, que a cambio de su trabajo recibe un individuo. (Bonner y Sprinkle, 2002).

Para estudiar la motivación extrínseca es importante conocer los tipos de reguladores comportamentales:

- Regulación externa: implica el desarrollo de comportamientos que son controlados por fuentes externas. Ejemplo: ambiente laboral
 - Regulación introyectada: conductas interiorizadas pero determinadas por fuerzas externas. Ejemplo: sentimiento de culpa
 - Regulación identificada: conductas reguladas a nivel interno, pero con motivación por componentes externos ejemplo: cumplimiento de metas.
- (Balaguer, castillo & Duda, 2008).

Un estudio realizado por Ramírez, Abreu y Badia (2008) demostró que los empleados que poseen una clara motivación intrínseca en relación a su trabajo, se desempeñan mejor que aquellos que presentan motivación extrínseca; además, tienen una mayor satisfacción laboral y una actitud más positiva hacia su organización.

Es claro que la motivación permite comprender las razones por las cuales los colaboradores persisten en el trabajo y se comprometen en la realización de una tarea designada. De este modo la motivación genera mayor libertad para brindar opiniones, toma de decisiones propias, iniciativa y compromiso. Den Broeck et al. (2009).

El compromiso institucional con los empleados influye en la cooperación entre los mismos, una relación que solidifica el compromiso y motivación. Cuando se percibe apoyo en el trabajo, el desarrollo, desempeño y compromiso del empleado se llevará a cabo de forma natural, mejorando la satisfacción y el bienestar laboral, ya que el empleado se identifica con la organización. (Siqueira y Padovam, 2008).

c. El trabajador como cliente interno en empresas comerciales.

La teoría del cliente interno (berry,1976) la cual fundamenta que es necesario satisfacer las necesidades de los clientes internos para poder satisfacer la de los externos y bajo la teoría de equidad establecida por Adams (1963), se plantea que los empleados evalúan sus propios trabajos realizando un balance entre lo que aportan y lo que obtienen de la organización. Un ejemplo son las comisiones y el cumplimiento de metas. Es decir, la organización se compromete a generar una comisión por cierto porcentaje vendido y el trabajador inconscientemente mejora su nivel de ventas, de esta forma el compromiso por ambas partes genera valor a favor de los clientes externos.

Sustentando lo anterior el marketing interno se define como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral para así generar un mejor servicio. Una empresa debe satisfacer primeramente las necesidades de los empleados antes de la de sus clientes y las reglas que se aplican al mercado externo son analogía aplicable al mercado interno (berry1 976).

Mohr-Jackson (1991) plantea el modelo para el cliente interno; donde primero se deben entender sus necesidades, diseminar esa información entre departamentos y así incrementar los beneficios a los clientes internos para trasladarlos a clientes externos.

Autores como Beckwith (1998, p.158) comentan que el marketing interno es el conjunto de técnicas que permiten vender los ideales de la empresa, objetivos, estrategias, estructura organizacional a los colaboradores con el fin de incrementar la motivación y de ahí la productividad.

Payne (1996) plantea que el éxito de la mercadotecnia está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo del personal por parte de la gerencia, dado que de estos factores depende el compromiso que se logre para brindar un buen servicio.

Robbins (1999) considera la identidad de los miembros como el grado en el cual los empleados se identifican con la organización, y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales. Se logra a través de la compensación de la empresa a sus trabajadores, la cual debe estar, según estándares vigentes, en el ramo de la industria o sector al que pertenece la organización. En la medida que exista afinidad de la cultura organizacional entre los empleados y la organización el resultado será favorable para esta, por cuanto comprende las carencias y valores arraigados en los individuos, como resultado de lo observado y concluido acerca de la vida de la empresa.

d. Latinoamérica bajo el concepto de compromiso y motivación.

Hofstede (1980) plantea bajo varios estudios que el compromiso como valor varía según la cultura y la sociedad en la que el sujeto crece y vive dado que dicho factor extrínseco tiene afectaciones en el desarrollo de este. La comparativa en 67 países sobre la teoría de los valores humanos (Schwartz, 1992, 1993) se fundamenta por medio de que las personas toman decisiones bajo el concepto de sus valores, para así interiorizar la situación y accionar según el peso de ese valor.

La presunción que subyace es que las personas estarán más felices, motivadas y satisfechas, en la medida en que sus valores sean congruentes con los que estén presentes en las empresas en las que trabajen (Berings, de Fruyt, y Bouwen, 2004).

Un estudio realizado por la universidad Anáhuac, Huixquilucan de México (2019), determina el compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. Se considera que los mandos medios son los catalizadores claves para la implementación de las estrategias dado que ocupan una posición media entre la dirección y la operación (Ramaseshana et al., 2013). Para el estudio se tuvo en cuenta que a mayor compromiso estratégico, se logra un mayor sentido de propiedad de la estrategia y disposición de cumplimiento de la misma. (noble y Mokwa, 1999; Ford, Weissbein y Plamondon, 2003; Barton y Ambrosiana, 2013). De esta forma los hallazgos realizados por Gagnon et al. (2008) en Latinoamérica consisten en que la comunicación interna como parte del mercado interno permite identificar el compromiso organizacional. De esta forma, parte de la conclusión del estudio es que existe una relación positiva entre el trato al cliente interno como su compromiso organizacional en efectos culturales de Latinoamérica. (granados Ruiz, f., & llanos Reynoso, I. F. 2019).

Conclusiones

- Es importante identificar estrategias para transformar un compromiso por continuidad a un compromiso afectivo para así generar fortalecimiento en los valores organizacionales con los que se identifica. Sin dejar a un lado el compromiso normativo, dado que por medio de este se genera lealtad y equidad frente a las responsabilidades adquiridas. De esta forma generar un equilibrio entre los diferentes tipos de compromiso y crear una cultura organizacional donde se identifique este como un valor empresarial.
- Fortalecer la motivación intrínseca como extrínseca es necesario para aumentar los niveles de compromiso y satisfacción de los clientes internos, cuando se percibe apoyo en el trabajo, el desarrollo, desempeño y compromiso del empleado se llevará a cabo de forma natural, mejorando la satisfacción y el bienestar laboral, ya que el empleado se identifica con la organización y siente respaldo de esta.
- Es importante entender la importancia del mercadeo tanto para clientes internos como para clientes externos. Dado que el cliente interno es la persona que se

encarga de transmitir la imagen de la organización frente al cliente externo y si este no se encuentra identificado y satisfecho con la misma se disminuirán los niveles de producción.

- La cultura demográfica tiene afectaciones en el compromiso y motivación organizacional dado que los factores del exterior organizacional generan niveles de satisfacción que aumentan el nivel de productividad.

Resultados:

- Es necesario realizar estudios en Latinoamérica donde se mida la relación entre la motivación y el compromiso, para así poder tener cifras cuantitativas y comparar la afectación de los dos términos en las empresas comerciales en Latinoamérica.
- No se encuentra la información pertinente en Latinoamérica para poder dar mayor alcance al objetivo.

Bibliografía:

1. Adams, j.s. (1963): "toward an understanding of inequity", journal of abnormal and social psychology, 67, pp. 422-436.
2. Berry, l., Hensel, j.s y burke, m.c. (1976): "improving retailer capability for effective consumerism response", journal of retailing, vol. 52, n° 3, pp. 3-14.
3. González, t.f y Guillen, m. (2008): "organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment", journal of business ethics, vol.78, n° 3, pp. 401-414.
4. Hofstede, g. (1980): cultures consequences: international differences in work related values, Beverly hills: sage.
5. Malhotra, n., Mukherjee, a. (2003): "analyzing the commitment - service quality relationship: a comparative study of retail banking call centers and branches". Journal of marketing management, vol. 19.

6. Meyer, J.P y Allen, p.m. (1991): “a three-component conceptualization of organizational commitment”, human resource management review, 1, pp. 61-98.
7. Mohr-Jackson, I. (1991): “broadening the market orientation: an added focus on internal customers”, human resource management.
8. Penley, I. E. Y Gould, s. (1988): “Etzioni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations”, journal of organizational behavior, 9, pp. 43-59.
9. Schwartz, s. H. (1992): “universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries”, in Zanna, m. (ed.) Advances in experimental social psychology, vol. 25, academic press, New York, pp.1–65.
10. Balaguer, i., castillo, i. Y duda, j. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. Revista de psicología del deporte, 17(1),
11. Beckwith, h. (1998). Venda lo invisible: la mercadotecnia de los servicios intangibles. México: Prentice hall hispanoamericana, s.a.
12. Berings, d., de Fruit, f. Y Bouwen, r. (2004): “work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests”, personality and individual differences, 36, pp. 349–364.
13. Bonner, s. & sprinkle, g. (2002): “the effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research”, accounting, organizations and society, 27(4/5), pp. 303-345
14. Caram Ochoa calderón, k. (2014). Motivación y productividad laboral (estudio realizado en la empresa municipal aguas de Xelajú Emax). Quetzaltenango.
15. Claudia, maría, peralta Gómez, Ana maría Santofimio, and viviana segura. 2007. “el compromiso laboral discursos en la organización.” Psicología desde el caribe unknown (19): 81–109.
16. Dávila, Natalia Francesca castillo. 2014. “clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.” Tesis puck: 1–46.

17. Ford, j., Weissbier, d. Y Plamondon, k. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice quarterly*, 20(1) 159-185. [Http://dx.doi.org/10.1](http://dx.doi.org/10.1)
18. Gagnon, m., jansen, k. Y michaell, j. (2008). Employee alignment with strategic change: a study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Jornal of managerial issues*, 20(4), 425-443.
19. Granados Ruiz, f., & llanos Reynoso, l. F. (2019). Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. *Estudios gerenciales*, 35(151), 135–144. [Https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079](https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079)
20. Herrera, d. (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*. Lima: fondo editorial pucp
21. Kofman, f. & singe, p.m. (1993): “communities of commitment: the heart of learning organizations”, *organizational dynamics*, 22(2), pp. 5-23.
22. Martín cruz, Natalia, Víctor Martín Pérez, and Celina Trevilla cantero. 2009. “influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento: el caso de una organización sin fines de lucro.” *Ciriec-españa, revista de ec*
23. Noble, c. Y moka, m. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Jornal of marketing*, 63(4). 57-73. [Http://dx.doi.org/10.1177/002224299906300406](http://dx.doi.org/10.1177/002224299906300406).
24. Payne, a. (1996). *La esencia de la mercadotecnia de los servicios*. México: editorial Prentice-hall.
25. Rameses an, b., Ishak, a. Y Rabbanee, f. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of strategic management*, 21(6), 465-483. [Http://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2013.804858](http://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2013.804858)
26. Ramírez, r., Abreu, j. Y Badii, m. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa

- manufacturera de tubería de acero. *International journal of good consciencie*, 3(1), 143-185. Recuperado
27. Robbins, s. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: editorial prentice-hall hispanoamericana.
 28. Ruizalba robledo, j.l. (university of west london). 2013. “el compromiso organizacional : un valor personal y empresarial en el marketing interno
organizational commitment : a personal and business value in the internal.”
Revista de estudios empr
 29. Senge, p.m. (1990): *the fifth discipline*, doubleday publ., new york.
 30. Simancas, r. (2012). Cliente interno y calidad de servicio en las organizaciones productivas. *Dictamen libre*, issn-e 0124-0099, no. 10-11 (2012), 2012, págs. 81-89, 10, 81–89. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6578950.pdf>