

Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica
Laboral
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2015 / 2016

**LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS COMO
COMPONENTE DEL MARKETING INTERNO**
MOTIVATING EMPLOYEES AS A COMPONENT OF INTERNAL MARKETING

Realizado por la alumna Dña. Aleksandra Karwacka

Tutorizado por el Profesor Dr. D. José Luis Vázquez Burguete

ÍNDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
OBJETIVOS	9
METODOLOGÍA	10
INTRODUCCIÓN	11
1. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y MARKETING INTERNO.....	12
1.1. Definición de marketing interno	12
1.2. El marketing interno como fundamento de la empresa del futuro.....	16
1.3. El concepto de motivación	18
2. LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	21
2.1. El proceso básico de la motivación.....	22
2.2. Modelos explicativos de la motivación:.....	24
2.2.1. <i>El modelo tradicional de la motivación:</i>	24
2.2.2. <i>El modelo de la relación de trabajo (relaciones humanas):</i>	25
2.2.3. <i>El modelo de los recursos humanos:</i>	27
2.3. Las teorías de la motivación:.....	30
2.3.1. <i>La teoría de la jerarquía de necesidades de A. Maslow:</i>	30
2.3.2. <i>La teoría ERG de C. Alderfer:</i>	35
2.3.3. <i>La teoría de la investigación de F. Herzberg:</i>	37
3. LA MOTIVACIÓN EN LA PRÁCTICA: EL EJEMPLO DE GOOGLE INC.	41
3.1. La empresa Google Inc.:	41
3.2. Las técnicas de motivación de Google Inc.:	42
Conclusiones	47
Bibliografía	50

Índice de figuras, imágenes y cuadros

Figura 1. Efectos de motivación	21
Figura 2. El proceso de la motivación	22
Figura 3. La piramide de las necesidades de A. Maslow	30
Figura 4. Las necesidades de la teoría ERG	36
Figura 5. El esquema de creación de satisfacción en el trabajo.	38
Imagen 1: Sede de Google Inc. en Mountain View en California.....	41
Imagen 2: Googlers en forma de letra G.	42
Imagen 3: Un googler en su bici en el campus de Google.	44
Cuadro 1. El concepto de producto interno y el objetivo de las actividades relacionadas.	15

RESUMEN

La motivación de los empleados es un componente importante del marketing interno. Uno de los factores que determinan la posición y oportunidad de ganar más es preocuparse por los empleados en lo tocante a aspectos tales como conocer las necesidades, talentos, opiniones y capacidades de cada uno de ellos.

Una de las condiciones para que el trabajo sea productivo es la existencia de un sistema integral y eficaz de motivación. En el presente trabajo se analizan diferentes definiciones del marketing interno y de la motivación en las empresas, así como la relación entre los dos términos.

Tras lo anterior, y como ejemplo de buenas prácticas en materia de motivación de los empleados, se hace particular referencia a la empresa internacional Google Inc. Dicha empresa dispone de un programa de motivación muy complejo y amplio y es uno de los líderes en este tipo de prácticas a nivel mundial. La empresa es capaz de acercarse a los trabajadores y se esfuerza por establecer un clima de trabajo y cooperación basado en el conocimiento, las habilidades, la creatividad y la autonomía de las personas. Los empleados conocen los objetivos de la empresa y las expectativas de ésta hacia ellos lo suficiente como para entender el porqué de su trabajo y ser capaces de cumplir eficazmente sus tareas.

Palabras clave: marketing interno, motivación de los empleados, teorías y sistemas de motivación, modelos de motivación, Google Inc.

ABSTRACT

Motivating employees is one of the most important components of internal marketing. One of the factors that determine the position and opportunity to earn more is to take care of the workers as knowing their needs, talents, opinions, abilities.

A condition for the work to be productive is a comprehensive and effective system of the motivation. In this work we analyze different definitions of internal marketing and motivation in business, as well as the relationship between these two concepts.

Later on, as an example of good practices in motivation of employees, there is a special reference to the case of the international company Google Inc. This company offers a very complex and extensive motivation program and is one of the leaders in this type of practice worldwide. The company is able to approach the workers and strives to establish a climate of work and cooperation based on knowledge, skills, creativity and autonomy of the people. Employees know the company goals and expectations so they understand why their work and they are able to effectively perform their tasks.

Key words: internal marketing, motivation of employees, motivation theories and procedures, motivation models, Google Inc.

OBJETIVOS

El objetivo principal del presente Trabajo Fin de Máster consiste en analizar algunas de las definiciones básicas que existen en la literatura en relación a los conceptos de marketing interno y de motivación de los empleados en las empresas y, lo que es más relevante, tratar de establecer cuál es la relación entre ambos términos y cómo funciona dicha relación en la práctica. Tal es así por cuanto uno y otro términos (y en particular el de la motivación de los empleados) no siempre han sido definidos de una forma demasiado precisa y concreta, y la relación entre ambos, aunque evidente, no está exenta de una cierta complejidad.

Tomando lo anterior como punto de partida se tratará de profundizar y poner de manifiesto la importancia que las teorías y sistemas de motivación tienen en los sistemas de gestión de las empresas y, más en concreto, en términos de beneficios tanto para las propias organizaciones como, y en especial, para todas las personas que trabajan en ellas, independientemente del lugar que ocupen en la escala jerárquica.

Con este propósito, se expondrán la definición y el concepto de motivación, los modelos de motivación y los factores que motivan a la gente a actuar basados en las teorías de las necesidades. Después, y tomando como referente la empresa internacional Google Inc., lo que se pretende es llevar a cabo un análisis de caso los beneficios del diseño e implementación de un adecuado sistema de motivación de los empleados en conexión con las características de la empresa, el sistema de trabajo y los factores que la diferencian de las otras organizaciones de su sector, por cuanto se trata de un referente a nivel mundial en este tipo de prácticas.

METODOLOGÍA

Para la realización de este Trabajo Fin de Máster se ha buscado la forma más apropiada para recopilar y analizar diferentes fuentes bibliográficas, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Dichas fuentes bibliográficas incluyen tanto manuales como artículos en revistas científicas, así como el contenido de páginas web, blogs y otros recursos documentales de Internet, en particular en lo que hace referencia al estudio de caso que conforma la segunda parte del trabajo. Por lo que se refiere al marco teórico-conceptual (primera parte del trabajo), se ha optado por dar preferencia a autores de Europa del Este, dado que aportan un punto de vista sobre la materia que, si bien en esencia coincide con el de otros autores occidentales, no es menos cierto que resulta más novedoso, cuando menos por tratarse de fuentes menos conocidas. No obstante, también se han tenido presentes los principales referentes de generalizada aceptación en la literatura.

Una vez recopilada dicha información, se ha procedido al análisis sistemático de su contenido, en primer lugar en lo tocante a los diferentes enfoques y aproximaciones a las definiciones de los conceptos marketing interno y de motivación de los empleados, buscando su interrelación. Tras lo anterior, el objeto de análisis han sido las teorías y modelos de motivación, sistematizados en las tres principales líneas de trabajo que han ido evolucionando con el paso del tiempo.

Dicha metodología tenía por objeto responder a la pregunta acerca de qué es lo que determina que unos empleados estén más motivados que otros y qué es lo que lleva a las personas a actuar y trabajar involucrándose de una manera activa en la consecución de los objetivos de la organización. Con vistas a obtener una evidencia práctica de ello, el marco teórico-conceptual desarrollado se ha trasladado al caso de la compañía internacional Google Inc., referente reconocido a escala mundial en el ámbito de la motivación de los empleados.

INTRODUCCIÓN

Motivar a los empleados es uno de los elementos más importantes de la gestión de personas y elemento clave para el éxito de la organización. Suponiendo que el objetivo de la empresa es desarrollar y fortalecer su propia posición con fines lucrativos, la forma de lograrlo es el desempeño eficaz de las tareas por parte de los empleados, con iniciativa y compromiso por su parte. La calidad de los recursos humanos a disposición de la empresa es uno de los factores que determinan la posición competitiva de la empresa en el mercado. Una condición para que el trabajo sea productivo es un sistema integral y eficaz de motivación. En tal sentido, aquel sistema que se base realmente en las necesidades y capacidades de los empleados también será el que les proporcione mayor satisfacción y esté en condiciones de motivarles para un mayor rendimiento. Una de las propuestas más conocidas en este sentido es el método de gestión de personal denominado de las 3 Cs: (en)Comendar, Controlar y Corregir. Su objetivo no era otro que mantener el orden, la disciplina y la buena ejecución de la obra en un campo específico de actividad, si bien hoy en día, fines y métodos han cambiado significativamente, buscando conectar tres factores importantes: exigencia, unidad y apoyo (modelo democrático).

El proceso de motivación, su rendimiento y los resultados finales dependen de los supuestos de partida y la adecuación de las herramientas de motivación utilizadas, así como de su valoración y consecuencias en términos de aplicación de las lecciones aprendidas a partir de los resultados obtenidos. Un programa motivacional debe estimular la voluntad y predisposición a actuar de los empleados, formándoles conforme a las actitudes y comportamientos deseados por la empresa.

1. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y MARKETING INTERNO

1.1. Definición de marketing interno

Hay muchas definiciones de marketing interno, las cuales, a los efectos de este trabajo, se consideran divididas en tres grupos o categorías: a) las centradas en la motivación de los empleados; b) las centradas en la orientación al cliente; y c) las centradas en apoyar la implementación de la gestión de la estrategia y el cambio (Olsztyńska, 2005).

El primer tipo de definiciones se centran en la motivación y su percepción a través del prisma del cliente interno. El pionero de este enfoque fue Leonard Berry (1984), según el cual los empleados deben ser tratados como clientes de la organización, y sus tareas como productos internos que satisfagan sus necesidades y expectativas, cumpliendo metas de la organización. De acuerdo con este enfoque, el marketing interno se traduce en acciones para adquirir, desarrollar, motivar y mantener empleados expertos a través de los productos de trabajo internos. Este autor también hace hincapié en la necesidad de concentrarse en las necesidades de los empleados para satisfacerlas.

Conforme al segundo grupo de definiciones el marketing interno ayuda a que los directores estén motivados para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes-empleados. Un firme defensor de este enfoque fue Christian Grönroos(1985), que definió el marketing interno como "las acciones de marketing aplicadas dentro de la organización que puedan afectar a la motivación de los empleados para lograr la orientación al cliente y al mercado interior". Según este planteamiento, por tanto, las acciones más significativas se dirige a la superación de las barreras internas y al fortalecimiento de la cooperación interna y la sensibilización de los trabajadores y los departamentos acerca de su papel e importancia para influir en la satisfacción del usuario y la eficiencia.

El tercer grupo de definiciones destacan el papel del marketing interno como herramienta para la aplicación de la estrategia y el cambio. En este sentido, las acciones de comercialización interna de actividades programadas siguiendo un enfoque de marketing están diseñadas para reducir la resistencia al cambio y motivar e integrar a los

empleados con el fin de aplicar eficazmente una estrategia y alcanzar los objetivos de la empresa mejorando la actitud de aquéllos y aumentando su satisfacción y la lealtad en relación con la compañía. En este enfoque, el objetivo primordial es satisfacer las expectativas y necesidades de los empleados mediante la oferta de la empresa, y con el fin de lograr la implicación de los trabajadores en la orientación al usuario, la empresa debe superar los conflictos interdepartamentales, reducir el aislamiento de los departamentos, y estimular el flujo de conocimiento. El marketing interno también está diseñado para apoyar la adaptación continua de la empresa a los cambios internos y externos.

El elemento común de todas estas grupos de definiciones es percibir a los empleados como clientes valiosos, y así tener en cuenta sus necesidades, sus expectativas, sus deseos y sus patrones de conducta. Las teorías contemporáneas se centran en la integración de los empleados en los procesos de toma de decisiones, obteniendo su comprensión y apoyo en la toma de decisiones, lo que fortalece su creatividad y su lealtad (Kamińska, 2006). Por tanto, se puede suponer que el marketing interno es un sistema de buenas prácticas que promueven el comportamiento de la empresa como una organización orientada a satisfacer los intereses y expectativas de sus empleados. La consecuencia de estas reglas en la práctica de la gestión en la empresa es la percepción y el trato a los trabajadores potenciales y actuales como a clientes, siendo sus expectativas para la empresa tan importantes como las necesidades de sus clientes o usuarios externos.

Del análisis de estas definiciones cabe destacar varios principios y conceptos básicos relacionados con el marketing interno, y así:

- En la empresa existe un mercado interior. Los componentes del mercado interior son la información, los servicios y los productos internos. La calidad de los servicios internos afecta además a la calidad del producto que recibe el usuario o cliente externo.
- Cada empleado debe ser visto como un cliente de la empresa. La calidad de las condiciones de trabajo determina la posibilidad de maximizar la capacidad del trabajador para lograr unas prestaciones correctas. Esto se aplica tanto a las características intangibles como a las materiales del entorno de trabajo.

- Cada empleado tiene sus propios clientes, incluso si éstos no son clientes externos. Por lo tanto, cada empleado tiene una doble función, como proveedor y como receptor.
- El lugar de trabajo debe ser tratado como parte de un producto interno, configurado por el trabajo y el ambiente de trabajo. Es necesario motivar a los empleados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

La actuación en los supuestos descritos anteriormente en relación con la definición de la función e importancia de los empleados y las relaciones entre los trabajadores precisa de un conjunto de herramientas adecuadas para lograr el objetivo propuesto que, en última instancia, no es otro que el desarrollo de la empresa, en base al previo desarrollo de los empleados. En referencia a las deliberaciones de Christian Grönroos (1990) cabe distinguir los siguientes componentes del *marketing-mix* interno:

- Un producto interior, cuyo concepto es muy amplio tanto en teoría como en la práctica, abarcando la definición de los puestos de trabajo, el resultado de la obra o beneficios, o la estrategia de la empresa.
- Las actividades de marketing interno, incluyendo:
 - a) La formación encaminada a comprender la propia posición en el marco de la estrategia y en la cadena de la dependencia, fortalecer las actitudes positivas de los empleados y el desarrollo y mejora de las habilidades de comunicación.
 - b) El apoyo activo de gestión, incluyendo el desarrollo de las habilidades adquiridas en la formación a través de la acción diaria, para alentar a los empleados a participar en el proceso de gestión del día a día, así como en el proceso de planificación, asegurando un ambiente adecuado dentro de la empresa.
 - c) La comunicación y la información sobre la aplicación de estrategias mediante el desarrollo de una serie de herramientas (por ejemplo, boletines de noticias, tableros de anuncios, o intranet).
 - d) Las herramientas que se utilizan en la gestión de personal, incluyendo las acciones relacionadas con el reclutamiento y evaluación de los empleados, la

planificación de sus carreras profesionales, el sistema de remuneración y las primas.

- e) La investigación de mercados internos, tanto para determinar la satisfacción y necesidades de los empleados y la calidad de los servicios internos.

Cuadro 1. El concepto de producto interno y el objetivo de las actividades relacionadas.

Concepto de producto interno	El objetivo de las actividades dentro del marketing interno
<p>Lugar de trabajo entendido como un producto interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades • Habilidades • Tareas • Salario • Paquete social • Lugar de trabajo físico • Protección del equipo de trabajo 	<p>El objetivo de la acción es atraer a los empleados adecuados para el lugar de trabajo y promover el lugar de trabajo en el mercado de trabajo interno y externo.</p>
<p>El producto interior como consecuencia de los trabajos y servicios prestados por los empleados.</p>	<p>El objetivo es garantizar el buen funcionamiento del mercado interior de los servicios.</p>
<p>El producto interno como una estrategia de la empresa.</p>	<p>El objetivo es la integración y participación en la ejecución de la misión y la estrategia de la empresa, a través de una cultura de la organización en forma adecuada, el sistema de motivación y el sistema de comunicación.</p>

Fuente: Chłodnicki y Zeller (2006, pp. 83-84).

1.2. El marketing interno como fundamento de la empresa del futuro

Los cambios en el entorno del marketing de la empresa relacionados con la globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y el aumento de la competencia hacen que las compañías traten de mejorar continuamente la forma de abordar los procesos de gestión, agilizándolos y buscando nuevas ventajas competitivas (Szwajca, 1998). Como factores básicos de ventaja competitiva que condicionan la imagen positiva de la empresa, la satisfacción del cliente y la creatividad, cabe destacar (Sajkiewicz, 1999):

- el contenido ético de la cultura de la organización;
- la orientación al cliente;
- las funciones de gestión de liderazgo;
- los métodos de gestión modernos;
- las redes de información para la acción interna y externa;
- la descentralización del poder y la flexibilidad de las estructuras;
- una amplia gama de instrumentos de motivación; y
- las competencias y la división racional del trabajo.

Estos indicadores de éxito señalan claramente el papel de la gestión del capital humano. La creciente importancia de la gestión de recursos humanos en la consecución y consolidación de ventajas competitivas en la empresa se ve influenciada principalmente por el desarrollo dinámico de los servicios, aspecto éste donde el papel del empleado en la construcción de la satisfacción del cliente es particularmente evidente. Significativo es también el desarrollo técnico y tecnológico, que exige de los empleados flexibilidad, un alto nivel de competencia, independencia y la motivación para trabajar. La evolución de las prácticas de marketing interno y el desarrollo de la conciencia colectiva determinan que aquél sea cada vez más considerado una función principal de la empresa. Su materialización de una manera coordinada requerirá una acción relacionada con el ambiente de trabajo y los empleados.

El proyecto de investigación "Marketing del siglo XXI" (2001) desarrollado por la Escuela de Negocios de Polonia en la Universidad de Económicas de Poznan confirmó el impacto de factores tales como: el nivel de satisfacción de los empleados

con su trabajo y el grado de rotación de personal a los resultados económicos de las empresas. El concepto de marketing interno parte de una extensión de los principios de marketing a las relaciones que existen dentro de la empresa.

De este modo, el marketing interno se puede describir como la extensión de la filosofía de orientación al cliente hacia el ámbito interno, esto es, el mercado y el método de gestión de recursos humanos, cuyo objetivo es también lograr una ventaja competitiva en este terreno. La principal tarea del marketing interno es el desarrollo de un mecanismo de la empresa que posibilite la plena participación de todos los empleados en la ejecución de un excelente servicio al cliente y su satisfacción.

El marketing interno hace, por otro lado, hincapié en la necesidad de orientación simultánea en los clientes y empleados. La orientación interna hacia los clientes y los empleados no puede ser aislada de la orientación externa a los clientes. Ambos objetivos deben ser tratados por igual. En la búsqueda del mayor grado posible de satisfacción del cliente, reclutar, mantener y desarrollar empleados bien motivados y orientados al cliente puede considerarse el objetivo equivalente del marketing interno.

Las opiniones de los profesionales concuerdan cada vez más en cuanto a los beneficios que aporta a las empresas tener un programa de marketing interno. Los aspectos más frecuentemente destacados de dichos beneficios son: la identificación de los empleados con la empresa, su mayor lealtad, y mayor calidad del trabajo, todo lo cual se traduce directamente en un aumento de la competitividad de la empresa. La consideración del marketing interno como un área de actividad de la empresa es algo característico de una economía de mercado. De cara a aumentar la satisfacción de los clientes, hacer frente a una competencia cada vez más intensa y la búsqueda de ventajas competitivas, encontrar nuevos trabajadores y aumentar la motivación de los empleados son claros objetivos del marketing interno.

Más aún, la materialización de los programas de marketing interno puede incluso considerarse una condición para la existencia de orientación del mercado en la empresa. Los elementos básicos del marketing interno son: i) la manera de tratar a los clientes externos y los internos; ii) preparar el ambiente común de los trabajadores (por ejemplo, la familia laboral de Coca-Cola); iii) preparar las reglas de la gestión en la

base de los elementos de la cultura y la ética corporativas; iv) la manera de dirigir a los públicos internos y motivarlos; v) la generación de condiciones adecuadas para la autorrealización y la responsabilidad; y vi) el desarrollo de la reputación de la empresa en base a la confianza, la integración y las relaciones entre empleados (Zbiegień-Maciąg, 1997).

Todo lo anterior se confirma por el hecho de que el interés por el marketing interno ha aumentado sobre todo en los años 90 (período de transformación, en el que el 75% de las empresas han iniciado actividades en este campo). Actualmente las investigaciones (Kicińska, 2008) muestran que las actividades de marketing interno se usan en la mayoría de las empresas (ocho de cada diez actúan en este área). Entre las empresas que con más frecuencia aplican marketing interno están las de servicios (más del 90% de las de este grupo), lo cual confirma que la afirmación de que el papel del marketing interno es particularmente evidente en las empresas de servicios, ya que afecta a la calidad de la relación con el cliente y el nivel de los servicios prestados.

El éxito de los programas de marketing interno depende de muchos factores. Se tiene que prestar especial atención a aspectos tales como: a) el establecimiento de un sistema eficiente de comunicación dentro de la empresa; b) el desarrollo de una cultura organizacional caracterizada por un estilo de gestión abierto, el compromiso común y la cooperación mutua; c) el estímulo de una consciencia de la responsabilidad universal entre los empleados y de que cada uno de ellos tiene una gran participación en la mejor satisfacción de las necesidades del comprador; y d) la consideración de los procesos de marketing interno como tales procesos y no como acciones temporales o puntuales.

1.3. El concepto de motivación

Un rasgo característico de las organizaciones actuales es la transformación continua de las condiciones de su funcionamiento y de los empleados de las empresas. El desarrollo de la ciencia proporciona nueva información y puntos de vista sobre la naturaleza humana. Los cambios afectan a las características de los trabajadores, incluidos su nivel de habilidades, conocimientos, conciencia y aspiraciones. Esto obliga a la utilización de unos métodos más flexibles, diversos y, a veces, muy sofisticados para motivar a estos efectos al personal que dará forma o modificará su comportamiento

y actitud hacia el trabajo. Todo ello justificando la necesidad de considerar y comprender la esencia de la motivación humana.

Según E.R. Hilgard (1972) la motivación estimula la actividad y le da sentido, debiendo considerarse dos aspectos principales una vez que ésta ha sido ya planteada: la estimulación de aspectos (fuente de energía) y el aspecto de la acción.

La motivación es un mecanismo psicológico de actuación y la organización de la conducta humana destinada a lograr un objetivo específico, que es su fuerza interior. En este orden de cosas, la fuerza son los impulsos, instintos, estados de tensión, que constituyen mecanismos del cuerpo humano. Su tamaño depende de la actividad humana en general, y en particular de aspectos psicofísicos, la movilización y la voluntad de llevar a cabo tareas difíciles y asumir riesgos (Reykowski, 1972).

La motivación es, por su parte, el deseo de hacer algo, dependiente de la capacidad de satisfacer las necesidades de la acción de unidad (Robbins, 1998). Es un incentivo, de hecho el mayor incentivo para actuar. Se compone de todo en el plano de indicaciones verbales, físicas o psicológicas que hacen a alguien responder con la acción.

Czesław Sikorski (2004), al hablar del problema de la motivación en la empresa, sugiere que la motivación debe ser entendida como una actividad inherente a los procesos de intercambio entre el empleado y la organización que lo emplea. Por lo tanto, la motivación no sería más que una preparación para una contribución para elevar ciertos costos, entendida de muchas maneras, con el fin de obtener algo valioso para la empresa en sí misma.

La motivación es un concepto con muchos significados. Normalmente suele identificarse con "el estado de preparación del hombre para tomar una acción específica", lo que viene a suponer que algunas personas están más motivadas que otras, por ejemplo, para el trabajo o para el deporte. A fin de lograr resultados y objetivos específicos la gente está dispuesta a "pagar" con un cierto esfuerzo, y la explicación de la intencionalidad de su comportamiento sólo puede hacerse a través de la utilización del término "motivación".

Con la motivación siempre tiene que tratar de los líderes y gerentes porque la aplicación eficaz de sus funciones es en gran medida dependiente de la selección de los instrumentos para motivar a las personas. La motivación para el trabajo es un proceso interno para regular el comportamiento de los individuos en el desempeño de sus tareas que se inicia y dirige a modificar sus comportamientos para lograr objetivos de carrera profesional.

¿Qué motiva a la gente a trabajar? De acuerdo con los postulados de L.R. Bittel (1996) son aspectos tales como:

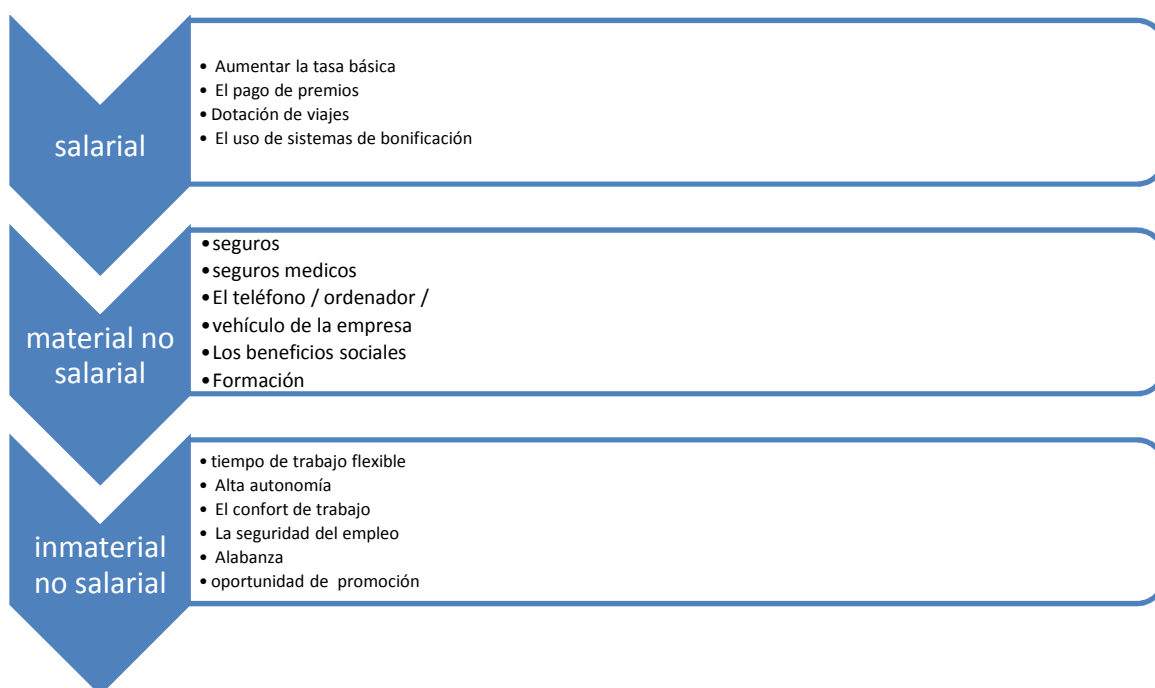
- **Dinero:** la idea tradicional de que el mejor incentivo es una remuneración adecuada para el trabajo significa que por más y mejor trabajo se debe obtener una paga más alta. Por desgracia, estos planteamientos ignoran otros factores de motivación muy importantes como la seguridad en el empleo, el reconocimiento, el respeto o el desarrollo profesional.
- **Trato justo:** este autor mantiene que el directivo-líder debe tratar a sus empleados con más cuidado y respeto. La desventaja de este enfoque es que sólo los directivos tienen todo el poder para decidir, qué, cuándo, dónde y cómo se hará.
- **Compartir la responsabilidad:** este enfoque se basa en la necesidad de tratar a las personas (trabajadores) como un valioso equipo, en base al hecho de que pueden hacer una contribución importante a la planificación de su trabajo en conjunto con la administración. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones da más importancia a su trabajo y ayuda a que trabajen mejor, algo que entra en conflicto con la idea antes comentada de que el dinero pudiera ser la única o principal fuente de motivación.

2. LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

¿De qué depende la motivación? ¿Es posible dirigir las acciones de los empleados? Éstas son algunas de las cuestiones sobre las que los académicos reflexionaban mientras desarrollaban los conceptos teóricos que explican los mecanismos subyacentes a la motivación, y que también se plantean los profesionales de la gestión. Las teorías de la motivación, que indican la conveniencia de guiar la formación de las aspiraciones y necesidades del ser humano y sus características y capacidades, trataron de desarrollar un modelo de acción efectiva de los trabajadores que permitieran activarles con el fin de aumentar la eficiencia de la organización.

La motivación es una de las funciones básicas de gestión. Su adecuada materialización implica lograr un impacto consciente y tenaz sobre los empleados con el fin de aumentar su eficacia en el trabajo. El impacto de los efectos de motivación puede ser de tres tipos o categorías: i) salarial (reflejado en nóminas y sueldos); ii) material no salarial; y iii) inmaterial no salarial.

Figura 1. Efectos de motivación



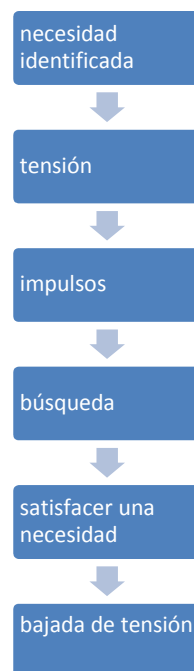
Fuente: elaboración propia.

En el ámbito profesional se tiene plena consciencia de la complejidad de las cuestiones relacionadas con la motivación. Seguidamente se describirá brevemente el proceso motivacional, para a continuación comentar algunos de los modelos y teorías más importantes sobre motivación. Más concretamente, entre los modelos de motivación se hará referencia al modelo tradicional, al modelo de la relación de trabajo, y al modelo de los recursos humanos. Por su parte, entre las teorías de las necesidades se hará referencia a la teoría de la jerarquía de necesidades de A. Maslow, y a la teoría ERG de C. P. Alderfer.

2.1. El proceso básico de la motivación

La motivación está conectada con las necesidades de los individuos. Las personas sienten diversas necesidades que desencadenan en ellas el deseo de satisfacerlas. Las necesidades insatisfechas provocan tensión interna y malestar y, por tanto, aumenta la energía necesaria para actuar, cuyo resultado plausible será la actuación para satisfacer las necesidades, reduciendo en consecuencia la tensión derivada de su insatisfacción.

Figura 2. El proceso de la motivación



Fuente: elaboración propia.

Las raíces de la motivación se encuentran en la psique humana y, más concretamente, en el estado psicológico relacionado con la preparación del individuo para tomar una decisión e iniciar una acción específica. Por lo tanto, incluye todos los posibles factores que estimulan las actividades humanas y que son los encargados de que las actividades desarrolladas tengan una cierta dirección y de que mantenga un nivel de tensión durante su realización.

El proceso de motivación regula y controla el comportamiento de la conducta humana, la cual, por tanto, debe conducir a un resultado lo más cercano posible al deseado (resultado de la acción).

La motivación puede caracterizarse en base a las siguientes características:

- La dirección: es una indicación del resultado (o resultados), lo que se conseguirá mediante la adopción de una acción específica.
- La intensidad: es la mayor o menor posibilidad de desactivar los motivos competitivos. Es más fuerte y difícil inducir al individuo a abandonar la acción cuando el hombre en sus acciones muestra una mayor persistencia y determinación.
- El tamaño: determina el tamaño del resultado que es necesario para cumplir con el tema. La motivación es mayor cuanto más se necesita para satisfacerla. Por ejemplo, si alguien quiere tener una ventaja sobre los demás, el mayor o menor tamaño de su motivación será un claro indicador del lugar que ocupa la correspondiente necesidad en la jerarquía.
- La intensidad: o, lo que es lo mismo, el grado de movilización de la persona en pro de la consecución de sus objetivos, esto es, el grado de tensión interna que acompaña a la acción y la cantidad de energía que tiene que reunirse para lograr un resultado determinado.

2.2. Modelos explicativos de la motivación:

Entre las teorías de gestión organizativa se suele hacer referencia a tres modelos relacionados con la motivación, como son: i) el modelo tradicional, asociado a la gestión; ii) el modelo de la relación de trabajo (relaciones humanas); y iii) el modelo de los recursos humanos.

2.2.1. El modelo tradicional de la motivación:

El modelo tradicional de la motivación se conecta con los postulados de Frederick Taylor (1856-1915) y su organización del trabajo escolar-científica. En la época de este autor (Kozłowski, 1996) se comparaba el funcionamiento del cuerpo humano con el de una máquina simple. Sus teorías hacían énfasis en la capacidad, velocidad, resistencia y coste de las máquinas humanas, en tanto otras cuestiones -como las relacionadas con la motivación- se mantenían al margen. Era importante que los empleados desempeñasen las tareas tediosas y repetitivas propias de las fábricas de aquel entonces lo más rápido y lo más eficazmente posible.

Partiendo de dicha base, los gerentes trataban de determinar cómo las tareas repetitivas se podían realizar mejor (el trabajador debe haber recibido formación sobre este tipo de tareas en cuanto a la forma en que se pueden utilizar mejor su fuerza y sus habilidades y, en definitiva, sobre la forma de aprovechar su potencial en todo el procedimiento para que la tarea sea desarrollada hasta el más mínimo detalle). Con este propósito se aplicaron incentivos de motivación económica asumiendo que la principal y común fuerza motivadora es el dinero. El sistema desarrollado de incentivos de pago solía desarrollarse conforme a un sistema de cascada: quien más produce, más gana.

El punto de partida del modelo tradicional de la motivación es la creencia de que los empleados son inherentemente perezosos y poco dispuestos a realizar sus tareas y asumir responsabilidades, y el acto de trabajar para ellos es desagradable. Por lo tanto, los ingresos de la gente son más importantes que la naturaleza del trabajo y los individuos harán o harán bien su trabajo solamente si están suficientemente motivados o, lo que es lo mismo, son suficientemente remunerados.

Se asume que no será importante para los trabajadores lo que hacen, sino que lo que quieren es simplemente recibir una remuneración por el trabajo realizado. Por tanto, cualquier decisión relacionada con los procesos productivos debe ser tomada por los supervisores y gerentes, que son quienes tienen una comprensión más amplia de las tareas a desarrollar, no pudiendo los trabajadores decidir por sí mismos en cuanto al desempeño de su labor.

De los empleados no se requiere iniciativa ni responsabilidad, porque si se les permitiera codecidir sobre el destino de la organización o tuviesen capacidad para presentar sugerencias sobre su trabajo, lo más probable es que abusasen de la confianza depositada en ellos tratando de obtener la mayor cantidad posible de libertades y privilegios, y actuando así en contra de los intereses de la entidad.

La administración científica, algunos de cuyos postulados siguen presentes en la actualidad, es un enfoque "duro" de gestión, orientado al logro de resultados y rendimientos. Con todo, ha tenido algunos impactos positivos sobre la gestión, por cuanto ha contribuido: a) al establecimiento de sistemas de métodos de diseño de trabajo; b) la racionalización de los recursos de la organización a través de la aplicación de métodos de trabajo eficaces y la investigación de las condiciones ambientales; y c) a reconocer la importancia de una buena organización en la que el trabajo se divide por la especialización y responsabilidad.

2.2.2. El modelo de la relación de trabajo (relaciones humanas):

Las limitaciones de la organización del trabajo escolar-científica se pusieron claramente de manifiesto en los estudios sobre las relaciones humanas que Elton Mayo llevó a cabo en 1927 (Penc, 1998) en las plantas industriales en Hawthorne en Chicago, en particular sobre el impacto de las condiciones físicas de trabajo en el desempeño del personal. La conclusión de estos estudios fue la constatación de que hay ciertos factores que son más importantes para los empleados que las condiciones de trabajo tecnológicas y materiales. Estos factores son aspectos tales como las relaciones entre los empleados y sus contactos mutuos, el espíritu de equipo, y el ambiente de trabajo.

Además, dichos estudios demostraron que el aburrimiento y la rutina en el trabajo afectan al desempeño y son una de las causas de desmotivación. Conforme al modelo de la relación de trabajo o de las relaciones humanas se conceptúa al empleado a través del prisma de su relación social, teniéndose presente que la organización no es sólo un lugar de trabajo donde los contactos están dominados por las relaciones de negocios y el desempeño de tareas pasivas, sino también el lugar donde el empleado establece y mantiene relaciones de tipo social con otros miembros del personal, que contribuyen de manera significativa a la formación y al mantenimiento de su motivación para trabajar.

El concepto de las relaciones humanas se basa en tres supuestos acerca de la motivación, a saber:

1. La productividad de los empleados no sólo depende de la motivación material. La actitud de las tareas realizadas de manera significativa afecta a la actitud hacia los superiores y colegas y resultados de estos contactos.
2. Los contactos con los demás siempre tienen un impacto en el comportamiento de los empleados, por lo que no se puede analizar el comportamiento de cada individuo de forma aislada respecto a sus relaciones sociales.
3. La especialización en las tareas siempre conduce a la fatiga y al desánimo, y provoca al empleado una desmotivadora sensación de monotonía.

Los postulados de Elton Mayo hacen hincapié en las necesidades sociales de los empleados (el sentido de pertenencia de cada cual a un equipo de empleados y la participación en sus actividades) y su deseo de ser útiles para la organización, que resulta ser más importante que la motivación económica. Cada empleado quiere ser considerado como importante y útil, y para ello está dispuesto a contribuir significativamente al éxito de su organización. Reconociendo la existencia de necesidades sociales y dando a los empleados un sentido de utilidad e importancia puede motivárseles adecuadamente.

Guiados por estos supuestos, se dio a los empleados un cierto grado de autonomía e independencia en la realización de tareas cotidianas, permitiéndoseles presentar sus propias propuestas para la ejecución de las tareas que le hubieran sido asignadas, a la vez que dándoseles más información acerca de las intenciones y decisiones de sus superiores y prestándose más atención a los grupos informales establecidos dentro de la estructura oficial.

Sin embargo, esta concepción no estuvo exenta de errores. Así, por ejemplo, se le acusó de actuar únicamente en las formas de interacción, no en la forma de pensar de los empleados. El objetivo era también, como en el caso del modelo tradicional de motivación, que los empleados aceptasen la definición de la situación creada por los administradores, con la única diferencia de que para ello el modelo tradicional ofrecía altos salarios, en tanto el modelo de relaciones humanas lo que ofrecía era un sentimiento de importancia al empleado. Se esperaba que a cambio de un buen trato y de la ilusión de la participación se verían satisfechas las necesidades sociales básicas de los trabajadores, siendo ésta, en efecto, su más fuerte motivación para el trabajo.

Además, la Escuela de las Relaciones Humanas ensalzó la satisfacción, pues se pensaba que un alto grado de satisfacción implicaba un alto rendimiento. La experiencia ha demostrado, sin embargo, que esto es una simplificación muy grande de la realidad, y que la satisfacción no tiene por qué afectar directamente al rendimiento. Por ejemplo, una oficina confortable puede contribuir a que la gente que trabaje allí sea feliz, pero eso no significa que vaya a trabajar de manera eficiente, sino que a veces ocurre todo lo contrario, porque la satisfacción de uno mismo en lugar de movilizar, lo que hace es transformarse en un hábito y una rutina.

2.2.3. El modelo de los recursos humanos:

Mientras que los defensores de las relaciones humanas hicieron hincapié en que la ilusión de contribuir y participar activamente fortalecerían la motivación de los empleados, los defensores del modelo de recursos humanos (Prenc, 1998) trataron de negar esa forma sutil de manipulación y demostrar que la participación real de los trabajadores era valiosa para ellos mismos y para la organización. Los autores que abogaban por este modelo criticaron la limitación de la motivación de las personas a un

solo factor, ya sea la compensación material o a través de las relaciones sociales. El punto de partida para el desarrollo de las nuevas ideas es la creencia de que el hombre es un sujeto consciente de sus actividades.

Resultado de lo anterior, ahora se procedería a hacer hincapié en la importancia de la cooperación, el aumento de la gama de actividades realizadas por el personal y las responsabilidades, el papel asumido para el propio desarrollo. y el estímulo de las iniciativas individuales. El modelo de los recursos humanos sugiere que la motivación consiste en la consideración simultánea de un conjunto de factores, siendo su limitación a uno solo un evidente error.

En paralelo, el avance en el tiempo trajo consigo cambios en la forma de concebir la función y tareas de los supervisores. Mientras que en la época del taylorismo su papel se limitó al seguimiento y la notificación de los resultados de la producción, ahora los gerentes también debían afrontar la implementación nuevos procesos y formas de trabajo, debiéndose cambiar los métodos de influencia sobre los trabajadores, tal y como sugerían destacados autores como R. Likert y D. McGregor.

R. Likert sugirió la existencia de toda una serie de relaciones entre las diferentes variables a considerar (por ejemplo, una actitud de superioridad, una sensación de libertad, la naturaleza de la tarea, la forma en que nos comunicamos, etc.) que afectan a la situación de los empleados en la organización y su motivación (Burkiewicz, 2003). Este autor demostró, entre otras cosas, que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que les conciernen, la constitución de equipos de resolución de problemas, la aplicación del principio de la "relación de ayuda", una atmósfera de amabilidad, o una comunicación abierta y directa son todos ellos elementos conducentes a un aumento de la motivación y de la eficiencia.

Por su parte, Douglas McGregor (1906-1964), profesor de gestión industrial en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, introdujo en 1960 dos modelos opuestos en cuanto a las creencias de los directivos sobre los empleados, conocidos como la Teoría X y la Teoría Y (Gick, 1999). En concreto, McGregor estaba convencido de los supuestos adoptados por los jefes afectaban a sus comportamientos hacia los subordinados.

De este modo, aquellos directivos que representaban la base de la Teoría X creían que los empleados son perezosos, trabajan bajo coacción, tienen una ambición muy baja y orientan sus conductas sobre todo hacia la seguridad. Por el contrario, los gerentes que actuaban siguiendo el enfoque característico de la Teoría Y asumían que los empleados no tienen una aversión natural a trabajar, que son capaces de autocontrolarse, que pueden ser innovadores y creativos y que tienen necesidades mucho más altas, así como que tienen la oportunidad de implementar sus ideas a través del trabajo.

En consecuencia, McGregor sostenía que los gerentes que siguen los postulados de la Teoría X pensaban más en estimular a sus empleados con incentivos económicos y en controlarles a través de una estricta supervisión. Por su parte, los directivos que basan su actuación en el enfoque característico de la Teoría Y promueven las oportunidades para la integración de los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la organización cuando dan a los empleados libertad en la realización de sus tareas, fomentan la creatividad y la innovación, rebajan el control, y se ponen como objetivo que el trabajo sea más interesante y su desempeño más satisfactorio para el empleado. En estas circunstancias, los empleados se involucran en la aplicación de los objetivos de la organización, ya que son coherentes con los suyos propios.

McGregor considera que es posible entender que los trabajadores sean relativamente inmaduros y al principio no puedan operar de forma independiente, necesitando un mayor control, pero con el tiempo esos mismos trabajadores maduran y pasan a estar en condiciones de que les puedan ser aplicados postulados propios de la Teoría Y.

2.3. Las teorías de la motivación:

2.3.1. La teoría de la jerarquía de necesidades de A. Maslow:

Entre las teorías más importantes de la motivación se encuentra la Teoría de A. Maslow, referida a las necesidades de los individuos y orientada a tratar de explicar las causas internas que estimulan a las personas a la hora de actuar (Maslow, 1990).

Figura 3. La piramide de las necesidades de A. Maslow



Fuente: elaboración propia en base a Maslow (1990).

De acuerdo con estos planteamientos, las necesidades no realizadas constituyen un factor de motivación que empuja a las personas a la acción. Un individuo puede satisfacer sus expectativas y necesidades si se comporta de una manera determinada. Para ello es necesario -y en esto están de acuerdo teóricos e investigadores- proceder a identificar las necesidades específicas de las personas, y de este modo ser capaces de entender lo que tiene valor para ellas y puede llevarlas a actuar o interactuar. Sin embargo, no hay consenso entre los autores en cuanto a cuáles son las necesidades que tienen las personas, en qué orden se plantean su satisfacción, y qué nivel de satisfacción puede considerarse o no satisfactorio. La contribución más conocida en relación con

estos aspectos es la presentada por el psicólogo clínico Abraham Maslow (Burkiewicz, 2003).

La teoría de Maslow se transfirió rápidamente a las relaciones de organización y relaciones en el trabajo, por su evidente utilidad de cara a motivar a los empleados. En particular, Maslow sostenía que las acciones de las personas son el resultado de su deseo de satisfacer cinco grandes grupos de necesidades:

a) Las necesidades fisiológicas, también llamados biológicas, se relacionan con el funcionamiento biológico del cuerpo humano y su supervivencia. Entre ellas se encuentran, por ejemplo, el hambre, la sed, el mantenimiento de la temperatura adecuada, el sueño, y la procreación. Aparecen con regularidad y no pueden ser subestimadas, debido a que su insatisfacción amenaza directamente a la supervivencia de la persona. Estas necesidades tienen una gran importancia para la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, el cual está relacionado con la remuneración, que permite satisfacer las necesidades básicas, debido a que con el sueldo se puede comprar comida, ropa, alquilar un apartamento, etc.

Lo anterior hace que en buen número de países se haya establecido un salario mínimo, es decir, se obligue al empleador recompensar mínimamente a sus empleados para que de este modo puedan satisfacer sus necesidades biológicas básicas. Además, el ambiente de trabajo también tiene que contribuir a satisfacer las necesidades fisiológicas, por lo que las condiciones de trabajo deben ser preparadas adecuadamente y los entornos equipados para satisfacer las necesidades de los individuos que desempeñan sus tareas en ellos.

Las necesidades de seguridad se refieren a cuanto tiene que ver con asegurar a la persona una estabilidad, protección contra el daño mental y físico, y eliminar las amenazas. Es una fuerza motriz muy importante para muchas personas. Para la mayoría de individuos es importante tener un puesto de trabajo, pero en el momento que alguien está dentro de la estructura de una empresa surgen otras aspiraciones relacionadas con aspectos tales como la estabilidad, la durabilidad o la calidad de los empleos, la fiabilidad de los salarios, y las condiciones de seguridad para cumplir las obligaciones. En este sentido es particularmente importante la protección del puesto de trabajo y la

posición. Una garantía de seguridad en esta situación garantiza la continuidad del empleo, referida a aspectos tales como la firma de contratos de trabajo indefinidos, la estabilidad económica y el éxito general de la institución, y los programas de seguros, pensiones y de Seguridad Social que proporcionen ingresos en el caso de un fallo en las expectativas.

Las necesidades de pertenencia y aceptación están asociadas con la naturaleza social del hombre, que desarrolla y opera a través de contactos con otras personas. Estas necesidades se manifiestan en el deseo humano de pertenecer a diferentes grupos y en la construcción de unas uniones emocionales fuertes con otras personas, en términos de compañía y cooperación, para obtener de ellas un sentimiento de aprobación y aceptación.

Las necesidades insatisfechas a este nivel llevan a diferentes trastornos emocionales. En casos especiales, puede aparecer un sentimiento de alienación y rechazo, incluso neurosis, que siempre tiene un impacto negativo en el funcionamiento humano. La elección del puesto de trabajo está muy estrechamente relacionada con este tipo de necesidades, pues donde se trabaja 7-8 horas al día cada empleado quiere tener relaciones y contactos que le resulten satisfactorios.

Muy a menudo también sucede que alguien cambie el lugar de trabajo debido a necesidades no satisfechas de afiliación. La relación entre la calidad de las relaciones interpersonales en la organización y la fluctuación de los empleados están confirmados por diversos estudios (Maslow, 1990): cuando la calidad de dicha relaciones es mayor, menor es la fluctuación. Los grupos que tienen unos lazos negativos o débiles, son menos propensos a interactuar y ayudarse mutuamente. Por tanto, los encargados de elegir los miembros de los equipos de trabajo deben prestar atención a las cualidades personales de cada individuo y tener presente el objetivo de que los empleados en el futuro establecen relaciones positivas entre ellos.

Otros estudios (Maslow, 1990) demuestran que el trabajo en equipo motiva a los miembros del equipo a actuar. Este efecto se llama "facilitación", y prueba que la presencia de otras personas es causa de estímulo mutuo, el cual aumenta el nivel de rendimiento en el desempeño de las tareas dentro de una organización. Según las teorías

de Maslow, este tipo de necesidades y aspiraciones son muy importantes en el caso de los trabajadores nuevos y jóvenes, porque están relacionada con sus deseos de aceptación, ya que se asocian con la definición de su posición en el grupo de referencia.

Las necesidades de respeto y reconocimiento tienen que ver con la amistad y las relaciones positivas con los demás, debiendo ser complementadas con el reconocimiento y el respeto de los superiores y de los colegas. En este orden de cosas, los empleados quieren que se les reconozcan su profesionalidad, su competencia y sus logros y, por tanto, sienten una fuerte necesidad de reconocimiento público y un sentimiento de validez.

La necesidad de respeto se manifiesta, por su parte, en la búsqueda de las personas y actuaciones adecuadas para obtener el éxito, la independencia, la posición adecuada en el lugar de trabajo, prestigio, privilegios de posición (por ejemplo, una oficina o un coche), etc.

La satisfacción de este tipo de necesidades pasa por el fomento de la autoestima y la confianza individuales. Si no se logran niveles adecuados de una y otra, esto tiene un impacto muy negativo sobre la salud mental, provocando la falta de confianza en uno mismo y evocando un pensamiento pesimista, lo cual hace que la persona sea incapaz de tomar decisiones por sí misma y puede llevar a la depresión.

La necesidad de autorrealización incluye, por su parte y en particular, el deseo de desarrollo del empleado, la optimización del uso por él de sus capacidades y habilidades y el consiguiente cumplimiento del trabajo en particular. La autorrealización se basa principalmente en la consecución de objetivos cada vez más altos, lo que representa nuevos retos, para cuya superación es preciso activar el potencial creativo inherente al hombre. La satisfacción en este caso lleva al logro de las metas de ambición personal.

La necesidad de autorrealización requiere libertad de acción en la toma de decisiones, esto es, que cada unidad individual decida lo que va a pasar con su actuación y qué acción traerá consigo una mayor satisfacción. Con todo, las necesidades de autorrealización personal nunca pueden ser del todo satisfechas, dado que se tratan en sí

mismas de un proceso de desarrollo orientado a la mejora continua, por lo que, cuando el potencial del individuo crece, también crecen sus necesidades y sus aspiraciones.

No obstante lo anterior, la organización debe apoyar los esfuerzos y aspiraciones de autorrealización de sus empleados mediante la generación de oportunidades para su desarrollo (por ejemplo, organizando los procesos de formación y capacitación continuada, desarrollando estudios alentadores de su trabajo, etc.), y permitiéndoles participar en la toma de decisiones, proponiéndoles tareas nuevas y más difíciles, que supongan un reto que requiere de mayores logros y soluciones originales, enriqueciendo de este modo sus responsabilidades con la introducción de nuevos elementos.

A la categoría de necesidades de autorrealización Maslow añadió dos factores más: la necesidad de saber y el conocimiento, y las necesidades estéticas (sentido de la belleza, el orden y la armonía).

La insatisfacción de cualquiera de las necesidades puede promover en los individuos un comportamiento inadecuado, pues la satisfacción de las necesidades vendrá acompañada de una sensación positiva, en tanto que las necesidades insatisfechas harán daño a la persona, lo que a menudo conduce a situaciones de regresión o frustración. Cada individuo, por tanto, es el primero en esforzarse por satisfacer las carencias percibidas por él mismo, para así llegar a lograr el deseado estado de satisfacción.

La necesidad dominante en cada momento, y la forma en que va a ser satisfecha dependerán tanto de la propia persona (su conocimiento, experiencia), como de la situación en la que ésta se encuentre. A título orientativo, Maslow ordenó a las necesidades desde las más simples hasta las más complejas, teniendo presentes en su clasificación los principios que rigen el comportamiento del hombre. El resultado fue un esquema jerárquico (la "pirámide de Maslow"), en el que:

- Las necesidades están organizadas desde lo más simple y básico a lo más complejo.
- Las necesidades se presentan como elementos necesarios para la existencia humana y éstas deben ser satisfechas, porque si no fuese así se alteraría el equilibrio vital.

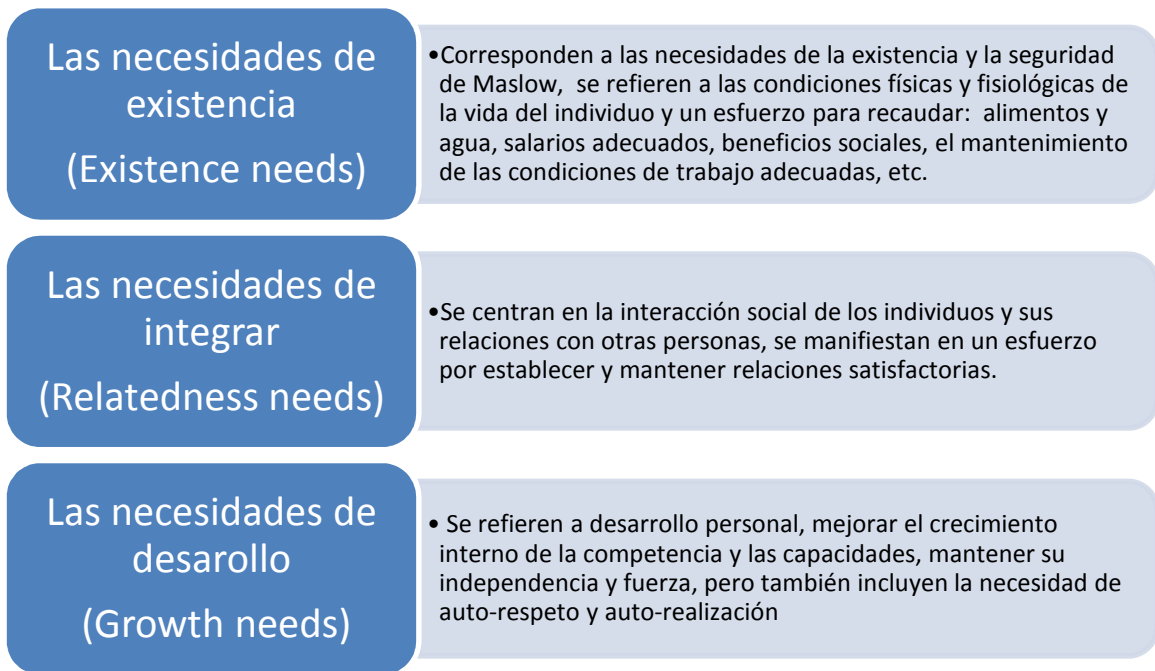
- Las necesidades básicas insatisfechas limitan y a veces puede causar la aparición de necesidades superiores.
- La satisfacción de necesidades de orden superior solamente se planteará cuando se hayan satisfecho las necesidades básicas y de orden inferior. Por ejemplo el hombre no sentirá necesidades de respeto y reconocimiento en tanto en cuanto no se hayan satisfecho sus necesidades básicas para la subsistencia vital y material.
- Las actuaciones son escalonadas: satisfacer algunas necesidades es condición y permite plantearse hacer lo mismo con otras superiores.
- Una necesidad satisfecha deja de motivar y activar en el individuo la energía necesaria para actuar. Sólo las necesidades superiores, en particular las de autorrealización, no caducan y son más fuertes.

Aunque la teoría de Maslow es una de las más populares e inspiradoras (pues una gran cantidad de sistemas de motivación se han basado en tales conceptos), no por ello se ha visto exenta de críticas y planteamientos alternativos.

2.3.2. La teoría ERG de C. Alderfer:

Así, en base a las deficiencias y críticas a Maslow se desarrolló la teoría ERG de Clayton Alderfer. Este autor estaba de acuerdo con su predecesor en los supuestos generales, y estaba convencido de que la motivación de los empleados se puede medir en función de sus necesidades. También aceptaba la jerarquía de las necesidades y la tesis de que las necesidades no satisfechas activan al hombre a para actuar y las satisfechas pierden su poder de estimular y motivar. Sin embargo, promovió un nuevo modelo de jerarquía de necesidades, en base a la triple categoría de existencia, integración y crecimiento/desarrollo, cuyas iniciales dieron el nombre de ERG a su teoría (Szałkowski, 2002).

Figura 4. Las necesidades de la teoría ERG



Fuente: Szałkowski (2002).

De este modo, y aunque Alderfer desarrollase su teoría a partir de los conceptos de Maslow, ésta difiere significativamente, por cuanto:

- Según la teoría de Maslow las necesidades funcionan individualmente y están estrictamente jerarquizadas (las necesidades de mayor nivel aparecen después de satisfacer las necesidades de nivel bajo), mientras que Alderfer sostiene que las necesidades de los diferentes niveles pueden tener un impacto al mismo tiempo en una persona y hacerla actuar. Por ejemplo, un empleado al mismo tiempo puede estar motivado por el deseo de ganar dinero, obtener poder o reconocimiento, alcanzar nuevos logros, y sus deseos de autorrealización. Alderfer no plantea las necesidades como mutuamente excluyentes ni competitivas.
- De acuerdo con Maslow, el desarrollo humano está vinculado con la satisfacción de necesidades cada vez más altas y la satisfacción previa de necesidades motiva para actuar de cara a la satisfacción de otras. Por su parte, Alderfer afirmó que la activación del hombre puede ocurrir incluso sin plantearse necesidades de un orden superior, y se puede parar en uno de los niveles más bajos, resultando de

esto una frustración que puede traducirse en la forma de conocer más a fondo las necesidades del orden inferior. De este modo, el encargado de desarrollar o poner en práctica un sistema de motivación para los empleados no tiene por qué tener en cuenta las necesidades de la categoría superior.

- De acuerdo con Maslow, las actuaciones se van a centrar en cada nivel el tiempo necesario hasta que todas las necesidades del mismo estén satisfechas, mientras que Alderfer sostiene que si hay serios obstáculos para actuar de cara a satisfacer algunas necesidades específicas y éstas no se pueden satisfacer por alguna razón concreta, los individuos no van a tratar persistentemente de satisfacerlas, sino que empezarán a buscar formas de satisfacer necesidades de un nivel inferior.
- Alderfer añadió también los conceptos de frustración y regresión que Maslow no había incluido en su teoría. La incapacidad de satisfacer las necesidades conduce a la frustración, que a su vez provoca una regresión, es decir, pasar de nuevo al planteamiento de necesidades de un estrato inferior, lo que lleva al nivel más bajo de frustración. Por ejemplo, si un empleado es incapaz de establecer relaciones satisfactorias en su lugar de trabajo, podrá centrarse en obtener unos rendimientos más alto, que le compensarán la necesidad insatisfecha de contactos personales.
- Finalmente, Alderfer argumentó que las personas se mueven y relacionan en base a esquemas jerárquicos, tanto hacia arriba como hacia abajo, dependiendo la forma concreta del momento y de la situación.

2.3.3. La teoría de la investigación de F. Herzberg:

Los postulados de Frederick Herzberg se pueden considerar como la base de las actuales teorías de la motivación en base a las necesidades. Herzberg y sus colegas (Jamielniak, 2005) realizaron un estudio sobre más de doscientos ingenieros y trabajadores con el objetivo principal de dar respuesta de la pregunta "¿qué esperan la gente de su trabajo?".

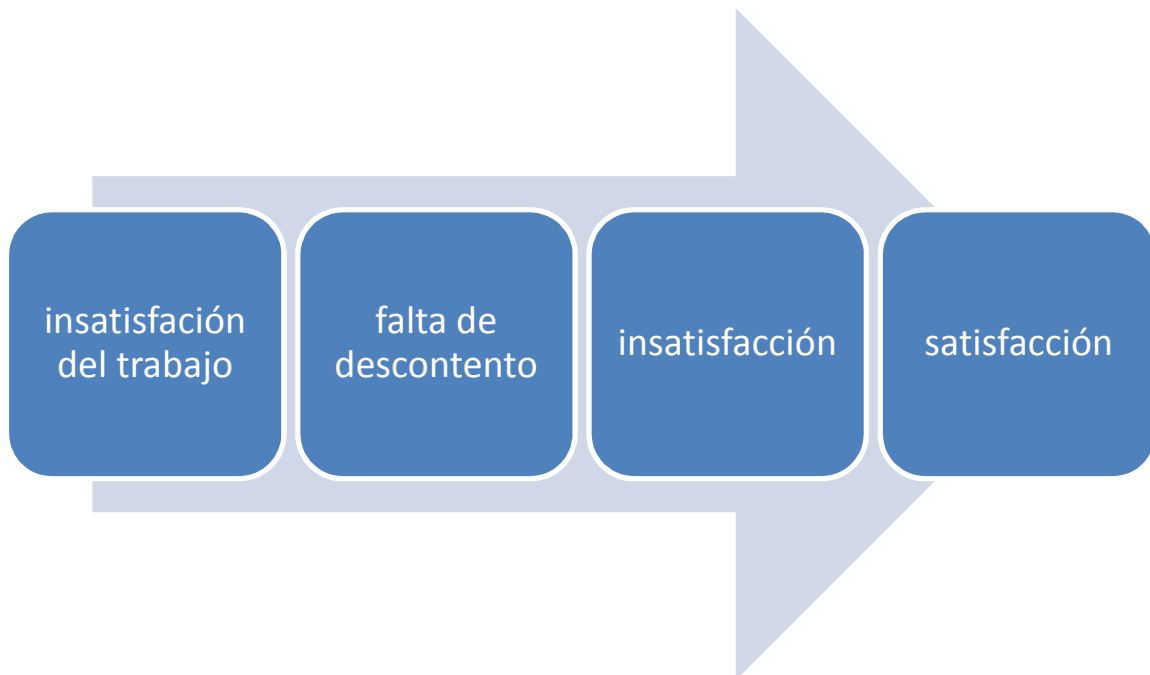
Para ello, supusieron que la predisposición de una persona para realizar un trabajo es un aspecto fundamental a tener en cuenta y será, de hecho, el principal

elemento motivador. Por lo tanto, el éxito o el fracaso de un empleado depende en última instancia y en gran medida de la actitud que adopte hacia su lugar de trabajo.

En el estudio realizado, los sujetos tenían que describir en detalle y específicamente en qué situaciones en el trabajo se sentían bien y les empujaba a la participación y un mejor ejercicio de sus funciones, y qué les causaba descontento, inhibiendo sus aspiraciones.

Tal y como se puede ver, de acuerdo con este planteamiento las causas de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo se encontrarían agrupadas en dos tipos de variables. En otras palabras, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los factores que provocan insatisfacción. Tales afirmaciones son esenciales para la práctica, determinando que no sea suficiente eliminar el factor o factores causantes de la insatisfacción para elevar significativamente la motivación. Tal tipo de actuaciones tenderá a calmar a los empleados y a reducir su tensión, pero no por sí mismo va a estimularles para la acción.

Figura 5. El esquema de creación de satisfacción en el trabajo.



Fuente:elaboración propia

Más aún, precisamente por esa misma razón de encontrarse las causas de la satisfacción e insatisfacción laboral en dos categorías separadas, la teoría de Herzberg es también conocida como "teoría de los dos factores de la motivación".

Entre los factores "de higiene", orientados a prevenir la insatisfacción en el trabajo, se encuentran: la política de la organización y su gestión; el salario; las condiciones de trabajo, el estado y la seguridad de los empleados; las relaciones interpersonales; y la forma y el ambiente de trabajo.

Por su parte, los factores "motivadores" de la satisfacción laboral incluyen, entre otros: la posibilidad de desarrollo para satisfacer las necesidades en base a logros; el reconocimiento y la promoción; la responsabilidad; el sentido de la autorrealización; los aspectos relacionados con las necesidades de desarrollo y los logros de los individuos; y otros aspectos referentes a la naturaleza y el contenido del trabajo.

En base a lo anterior, el proceso conducente a la motivación de los empleados se entiende dividido igualmente en dos etapas:

- En primer lugar se deben eliminar los factores que provocan la insatisfacción (garantizando una remuneración adecuada y condiciones de trabajo seguras, llevando a cabo una política amistosa hacia los empleados, eliminando los obstáculos administrativos y burocráticos, etc.).

En este momento la labor del supervisor no va a eliminar de por sí la insatisfacción de los empleados, pero va a contribuir a que eso ocurra.

- Una segunda fase incluye acometer actuaciones para lograr una motivación adecuada, lo cual implica trabajo de enriquecimiento, materializado en acciones que son especialmente promovidas por Herzberg.

En concreto, el enriquecimiento en el trabajo consiste en aumentar el alcance y la diversidad de funciones desempeñadas, confiriendo a los empleados más poder de decisión y confiándoles tareas más ambiciosas -al tiempo que evitando sobrecargarles-, confiando en su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de obligaciones y

reduciendo el control a este respecto. En particular, Herzberg argumentó que el diseño y la organización del trabajo deben tener en cuenta simultáneamente todos los posibles factores de motivación.

3. LA MOTIVACIÓN EN LA PRÁCTICA: EL EJEMPLO DE GOOGLE INC.

3.1. La empresa Google Inc.:

Imagen 1: Sede de Google Inc. en Mountain View en California



Fuente: www.google.com.

Google Inc. es una compañía estadounidense líder de la industria de servicios de Internet¹. Su producto estrella es el motor de búsqueda de Google, lanzado al mercado con un propósito declarado: catalogar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.

Como tal empresa, Google Inc. fue fundada en 1998 por dos estudiantes de doctorado de la Universidad de Stanford, el estadounidense Larry Page, y el ruso Sergey Brin, quienes desarrollaron un nuevo método para el análisis de enlaces de hipertexto, el algoritmo BackRub, que luego cambiaría su nombre por el de PageRank, y que constituyó la base del prototipo del motor de búsqueda.

¹ Acerca de la cual puede encontrarse abundante información en su página web corporativa www.google.com –referente fundamental para este trabajo– y en multitud de otras fuentes.

La empresa sobrevivió a la caída de mercado de dot.com (punto.com) y continuó su desarrollo gracias al apoyo de inversores privados. En 2004 empezó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, y a partir de ese momento tuvo lugar una aceleración significativa en su proceso de expansión, que incluyó la compra de YouTube y de Writely, así como la adquisición de varias otras empresas más pequeñas.

Actualmente Google emplea más de 54.000 empleados en varios países, tuvo unos ingresos de 21.300 millones de dólares en el último trimestre de 2015 y unos beneficios de 4.920 millones de dólares en este mismo año. Además de por sus productos, la compañía es ampliamente conocida y reconocida por el ambiente libre y flexible de trabajo, así como por los privilegios inusuales de que disfrutaban sus empleados. En relación con este último aspecto, el lema de la empresa es bastante significativo: "don't be evil" ("no seas malo").

En el *ranking* elaborado por la revista Fortune de las mejores empresas para trabajar en el mundo, Google ocupó el primer lugar en los años 2007, 2008 y 2012. Este mismo *ranking* de Fortune sitúa a la empresa actualmente en el cuarto lugar entre los mejores empleadores a nivel global.

3.2. Las técnicas de motivación de Google Inc.:

Imagen 2: Googlers en forma de letra G.



Fuente: www.google.com.

Como técnica expresa de motivación, Google Inc. utiliza la denominada "política de innovación de tiempo libre", animando a los ingenieros que trabajan en la empresa a emplear el 20% de su tiempo de trabajo en proyectos que les interesan. Los resultados positivos de dicha política son evidentes, pues algunos de los nuevos servicios de Google Inc., tales como Gmail, Google Noticias, Orkut, y AdSense se originaron a partir de estos esfuerzos independientes. En una conferencia que tuvo lugar en julio de 2012 en la Universidad de Stanford, Marissa Mayer, Vicepresidenta de Búsqueda de Productos y Experiencia del Usuario de Google comentaba que en torno a la mitad de todos los nuevos productos de la compañía se habían desarrollado tras poner en marcha la política de innovación de tiempo libre.

El Great Place to Work Institute también viene elaborando desde hace cinco años un *ranking* en el que se incluye a las mejores empresas multinacionales para trabajar: el *World's Best Multinational Workplaces*. La posición que ocupan dichas grandes empresas se determinan teniendo en cuenta aspectos tales como las condiciones de trabajo, el clima laboral, la proporcionalidad de los salarios, la capacidad de gestión, el desarrollo social, la accesibilidad de los períodos de bajas y vacaciones, así como otros factores relacionados con la política de empleo. En 2015 se recabaron las opiniones de en torno a doce millones de encuestados, y el resultado fueron las 25 empresas donde más rentable era buscar un empleo. En las principales posiciones se encontraban empresas como American Express, SAS, NetApp y H&M, pero la ganadora absoluta, con diferencia y al igual que en otras encuestas llevadas a cabo ese mismo año, fue Google.

Esto no debe extrañar pues, por ejemplo, Google es probablemente el único empleador en el mundo que en su estructura tiene un espacio reservado para una persona cuya única tarea es garantizar el bienestar de los otros empleados. Esta persona viene varias veces a la semana a las instalaciones de la empresa, enseña artes marciales, se preocupa de la condición física de los empleados y cuida de que tengan un día de trabajo con un montón de diversión. Y si alguien no le gusta alguna actividad (por ejemplo, el jiu-jitsu), no pasa nada, porque tiene una oferta con aproximadamente 125 actividades más que le permitan eliminar el estrés. El Consejo de Administración asume que un buen empleado de Google (un *googler*) es un *googler* relajado.

Esto hace también, y de nuevo por ejemplo, que en el campus central de Google haya casi ciento veinte bicicletas, que la empresa presta a sus empleadores, de forma gratuita y en horario de oficina, permitiéndoles montar en todo el territorio del emplazamiento. También hay paradas de autobús en la zona de Silicon Valley específicamente concebidas para que los *googlers* puedan llegar al trabajo por este medio. Curiosamente, no se trata de bicicletas normales, pues han sido diseñadas por los ingenieros de Google.

Imagen 3: Un googler en su bici en el campus de Google.



Fuente: www.google.com.

El gigante de Internet también es famoso porque ofrece a sus empleados un entorno de trabajo muy original. Las oficinas de Google son conocidas en todo el mundo por su originalidad y valiente enfoque en el diseño de interiores. Así, cada habitación es diferente, y el conjunto de ellas no está organizado en torno a una sola idea, sino en base a la coherencia de un planteamiento un tanto alocado. A veces los *googlers* se reúnen en tiendas de campaña tipo tipi, en remolques, en cápsulas y en coches. Por ejemplo, puede haber una sala con una exuberante vegetación en las paredes y el techo al lado de otra sala enorme donde se encuentra un gran mural de hermosas montañas, y detrás de esto haber un alojamiento con un estilo inspirado en un club de surf. Este eclecticismo extremo tiene el propósito de inspirar a los empleados y

contribuir a que éstos encuentren las soluciones más inusuales a los problemas y desafíos que se les plantean, yendo más allá de los procedimientos normales en sus razonamientos.

Entre sus actuales proyectos Google está planeando una nueva estructura para su campus, que incluye un edificio con "cielo falso", sin escaleras y sin plantas. En estas nuevas instalaciones que se están construyendo en California, Google pretende establecer nuevos estándares para la organización del espacio.

Eso se debe, en primer lugar, a la ausencia de un techo tradicional, que será reemplazado por cuatro superficies de vidrio. Lo "revolucionario" de esta iniciativa radica en que esto permitirá mantener un clima "interior" independiente y, en su caso, diferente de lo que ocurra en el exterior: en la sede de Google siempre será verano. El suelo estará hecho de placas masivas, suavemente inclinadas, lo que elimina la necesidad de añadir escaleras, de modo que 10.000 empleados se podrán mover entre los distintos niveles sin necesidad de utilizarlas.

Google está también desarrollando una grúa móvil especial, cuya tarea será la de reconfigurar el campus. Así, por ejemplo, y si fuese necesario, se plantea la posibilidad de traslado de salas de conferencias modulares, variables en función de cambios en su ubicación y del suelo sobre el que se encuentran.

Alrededor del edificio se prevé continuar la política de fomento del uso de bicicletas, mejorando la movilidad de manera que los empleados puedan llegar prácticamente a la entrada de sus despachos. Asimismo se mantendrán los programas de ejercicio y las clases de yoga y otras actividades, a las que se añadirán otras como la caída libre y sin barreras de seguridad, en relación con la cual se ha filtrado que puede ser que Google haya patentado una forma de controlar la gravedad, que aún no se ha revelado. El diseño del campus matriz de la compañía incluye carriles para bicicletas, senderos para caminar, parques, tiendas, cafeterías, y 5.000 apartamentos, por lo que todo apunta a que un buen número de sus empleados podrá cubrir totalmente sus necesidades sin tener que salir del nuevo emplazamiento (siendo quizá éste uno de los puntos más controvertidos -si no el que más-).

Y si todo lo anterior no fuese suficiente para aceptar la posición reconocida de Google como el mejor empleador del mundo, cabe asimismo mencionar que la compañía está constantemente buscando procedimientos creativos e interesantes que le permitan disponer en su plantilla de los mejores expertos del mundo, superándose a sí misma con la organización de actividades como billares, juegos de bolos, torneos de fútbol, proyecciones en cines, o actividades en piscinas, gimnasios, mini-golf, video juegos, baloncesto, etc.

Lo más importante, con todo, es que se perciba la preocupación genuina de la empresa por sus empleados e, incluso, también por sus familias. Así, por ejemplo, y ante circunstancias excepcionales como pudieran ser la muerte de un empleado de Google, durante diez años Google pagaría a su familia la mitad de su salario. Más allá de lo anterior, la empresa destina miles de dólares al año a los estudios de los hijos de empleados menores de 19 años, independientemente de la antigüedad de aquéllos.

Conclusiones

Los factores y circunstancias que caracterizan la realidad socioeconómica actual han propiciado la aparición de una "nueva generación" de planteamientos de gestión que presta mucha más atención al capital intelectual como factor principal en la generación de ventajas competitivas en el ámbito de la empresa y de las organizaciones.

Las empresas modernas entienden y son plenamente conscientes del beneficio que pueden reportarles las actuaciones de sus empleados y de que una eficaz gestión de cuanto tenga que ver con ellos resulta esencial para el éxito. Invertir en el aspecto humano de la entidad redonda tanto en una mayor eficiencia técnica y organizativa de los sistemas de gestión como en una mayor calidad de vida laboral y en una mayor motivación de los empleados, incluyendo aspectos tales como mejoras en términos de productividad, oportunidades salariales y, en fin, enriquecimiento en cuanto tiene que ver con el trabajo (mejora del desempeño individual, aumento de la propia iniciativa, desarrollo del intelecto, evaluación independiente de los empleados, etc.).

En aquellas empresas donde el empleado es tratado como el valor o activo más importante, el ambiente de trabajo se fundamenta en los principios y valores de dignificación y potenciación de las habilidades y cualificaciones de las personas, el libre intercambio de información entre los individuos, la rendición de cuentas de los responsables a los distintos niveles a fin de valorar de que su actuación se lleva a cabo en pro del desarrollo de sus subordinados, el estímulo al desarrollo de iniciativas dentro de un nivel de riesgo justificado, el estímulo de la capacidad para el desarrollo profesional, la remuneración equitativa sobre la base de criterios objetivos, etc., todo lo cual conduce a la evidencia de que "las personas únicas y complejas, con sus equipos, determinan el éxito de la organización".

Actualmente el desarrollo y la autonomía de los trabajadores se consideran factores a potenciar en las organizaciones, y la capacidad/habilidad para gestionar y motivar como un componente cada vez más valioso dentro de la estrategia competitiva. De acuerdo con tales premisas, el mayor énfasis está en lograr la implicación de los

trabajadores con su trabajo y para con la organización en la que trabajan. Dentro de los correspondientes organigramas los trabajadores son vistos como un activo valioso que puede aumentar el valor global de la organización, con plena consciencia de que para que el desempeño sea exitoso resulta condición necesaria la comunidad de intereses entre el empleado y de empleador.

Por tanto, los gerentes deben prestar una especial atención al proceso de motivación, entendido éste como el conjunto de acciones dirigidas a estimular y consolidar los esfuerzos de todos cuantos trabajan en la organización, a fin de lograr el máximo posible de efectos beneficiosos y de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades, tanto de la organización como de sus empleados. Para ello es preciso alejarse de los modelos de gestión de personas basados en la impartición de órdenes y el establecimiento de rígidos sistemas de control, avanzando decididamente hacia modelos y propuestas mucho más actuales y fundamentados en ayudar, compartir el poder, delegar, generar un clima de debate, plantear y compartir pluralidad de ideas y opiniones, estimular la creatividad, y alentar a los empleados a introducir mejoras en su trabajo. Con este fin resulta esencial el papel de las acciones que logren una motivación eficaz, por ejemplo a través de promociones, reconocimientos y con una cooperación armonizada donde los directivos traten de aunar los objetivos personales de los empleados con los de la empresa. No menos importante es que todo se vea acompañado por una remuneración justa, mejoras en los sistemas de comunicación, una honesta transmisión de información, una eficaz resolución de conflictos y, en general, mejoras en cuanto tiene que ver con el reconocimiento de los trabajadores y la dignidad de las condiciones laborales.

En cuanto a la aplicación práctica de los conceptos precedentes, su implementación dependerá, obviamente, en gran medida del tipo de empresa u organización al que se esté haciendo referencia, así como de los objetivos y peculiaridades de sus políticas estratégicas. Al margen de lo anterior, y como también resulta evidente, dependerá de los posibles condicionantes externos y circunstancias de cada momento. Así las cosas, y a partir de la particularización de lo expuesto para el

caso de las políticas de motivación de los empleados en Google Inc. se puede extraer las siguientes conclusiones particulares:

- Google Inc. dispone de un programa de motivación de los empleados altamente desarrollado, siendo también líder en este tipo de prácticas, con las que motiva a sus empleados de forma planificada y consciente, a partir del conocimiento y gestión de la diversidad de sus talentos, necesidades y oportunidades.
- A través de esta vía, la empresa es capaz de acercarse a los trabajadores y se esfuerza por establecer un adecuado clima de cooperación-asociación basado en el conocimiento, las habilidades, la creatividad y la autonomía de las personas.
- Los empleados conocen los objetivos de la empresa y las expectativas de ésta hacia ellos lo suficiente como para entender el porqué de su trabajo y ser capaces de cumplir eficazmente sus tareas.
- La compañía promueve unas condiciones y entornos de trabajo muy buenos, y como tales son percibidos por los trabajadores (diseño innovador de oficinas, determinación de lugares para descansar, oferta de restaurantes, distribución de espacios en el Campus de Google, oferta de gimnasio con acceso 24 horas al día, etc.).
- Google da a sus empleados, los googlers, la oportunidad de desarrollar y promover también ellos unas condiciones y entornos de trabajo agradables de forma independiente a través de sus actuaciones particulares.
- La libertad y la diversión son los dos factores más importantes que han ayudado al éxito de Google. Una de las iniciativas más destacadas a este respecto es que la compañía permite a los empleados que utilicen el 20% de su jornada laboral a desarrollar sus propios proyectos (lo cual ha dado lugar a significativos resultados como, por ejemplo, el desarrollo del Gmail).
- La política de Google respecta, en resumen, los postulados característicos de las diferentes teorías de identificación y satisfacción de necesidades de los individuos –en este caso los trabajadores– y trata de satisfacer de la mejor forma posible sus aspiraciones, en consonancia con la consecución de los objetivos corporativos.

Bibliografia

- Berry, L.L., (1984). *The employees as customers*. Boston: Services Marketing.
- Bittel, L.R. (1996). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Burkiewicz M. (2003). *Rola zaangażowania pracowników w strategii ZZL*, Warszawa: PRET S.A.
- Escuela de Negocios de Polonia en la Universidad de Económicas de Poznań (2001). Proyecto de investigación "Marketing del siglo XXI". Poznań. Escuela de Negocios de Polonia en la Universidad de Económicas de Poznań.
- Gick A. & Tarczyńska M., (1999). *Motywowanie pracowników*, Warszawa: PWE.
- Gronroos ,C. (1985) *Internal marketing – Theory and practice. W: Services Marketing in a Changing Environment*. Chicago: Bloch
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Chicago: Maxwell Macmillan
- Hilgard, E. R. (1972). *Wprowadzenie do psychologii*. Warszawa: PWN
- Jemielniak D & Latusek D. (2005) *Zarządzanie teoria i praktyka od podstaw*, Warszawa: PWN
- Kamińska J. (2006) *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice: PWN
- Kicińska, A. (2008) *Marketing wewnętrzny fundamentem firmy "jutra"*. Poznań.
- Koźmiński A.K & W. Piotrkowski. (1996). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN
- Maslow A.H.(1990). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PAX.
- Olsztyńska A. (2005). *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*. Poznań.
- Penc, I.. (1998). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Prof. Szkoły biznesu

Reykowski, J. (1972) . *Motywy ludzkiego działania*. Warszawa: Zeszyt Nauk Instytutu Psychologii

Robbins, S.P. (1998). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWN

Sajkiewicz, A.(1999). *Meandry jakości, w Jakość zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

Sikorski,Cz. (2004). *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin

Szałkowski A.. (2003). *Rozwój personelu*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.

Szwajca, D.(1997). *Marketing personalny, jako koncepcja efektywnego zarządzania kadrami, w: Problemy współczesnego marketingu. Materiały konferencyjne*. Katowice: Wyższa Szkoła Zarządzania i Języków Obcych.

Tortosa Edo, V., Moliner Tena, M., Llorens Monzonís, J., Rodriguez Artola, R., Callarisa Fiol, L. (2014). *Marketing Interno- Como lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Piramide.

Zbiegień-Maciąg, L.(1997). *Zarządzanie kadrami w koncepcji marketingu personalnego, Materiały z międzynarodowej konferencji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Página web

Google.com.(2016). Recuperado de <https://www.google.pl/intl/pl/about> .