



Escuela de Administración y Negocio

Ingeniería en Administración de Recursos Humanos

**La influencia de la motivación laboral y su incidencia en la productividad
empresarial**

**Proyecto de tesis para optar al título de ingeniería en administración de recursos
humanos**

Estudiante: Gabriela Rossemary Mora Vergara

Profesor guía: Jorge Arturo Caro Fernandez

Diciembre, 2020

Todo parece imposible, hasta que se hace.

Dedicatoria

A mis hijas Trinidad y Maite

A mi esposo Angelo Araya

A mis padres Cesar y María

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por la bendición de poder estudiar y ampliar mis conocimientos y por ser el motor de mi vida y permitirme seguir luchando por mis sueños, dándome la salud, fortaleza y perseverancia además de su infinita bondad.

Gracias al apoyo y contención de mi familia; hijas gracias por ser mi motor e inspiración; esposo tu apoyo incondicional, aliento y económico hicieron que pudiera llegar hasta aquí; padre gracias por estar conmigo hasta madrugadas entregando ideas; madre y hermana sin ustedes no hubiera podido, pues me dieron paz, al cuidar de mis hijas.

Agradezco a mi prima Rosi, por su ayuda académica, y su voluntad incondicional de responder a todas las dudas que se me presentaron desde el primer año de mi carrera.

Gracias por el apoyo académico prestado por todos los profesores a lo largo de toda mi formación académica, por su gran apoyo, motivación y tiempo compartido para impulsar el desarrollo de mi formación profesional para que de esta manera lograr alcanzar una de mis más grandes metas.

A la Universidad Miguel de Cervantes por dar la oportunidad y conocimientos académicos necesarios para así poder cumplir el sueño de ser un profesional.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal comprobar la existencia de asociación entre la motivación laboral y la productividad tras la implementación de un programa de mejoramiento de la calidad laboral por parte del Departamento de Recursos Humanos de una de las unidades de estudio. en trabajadores de la industria salmonera de la Región de los Lagos, Comuna de Puerto Montt.

Subsidiariamente, se mide el grado de influencia de la motivación laboral en la productividad de los participantes del estudio tras las acciones de la gestión de personas, encaminadas a incidir en la motivación laboral; junto con ello, se evalúa si dicha influencia es positiva, negativa o imparcial. Finalmente, subyace al interés principal analizar la teoría motivacional que mejor se ajusta a las características sociolaborales del sector.

Para lo anterior, se aplicó un cuestionario de 36 preguntas cerradas referentes a la productividad y motivación dirigida a los gerentes de las empresas, con escalamiento tipo Likert, utilizando la herramienta para formularios Survio®, que implementa respuesta on line y análisis de datos, en una muestra representativa intencionada conformada por 60 trabajadores y 3 Gerentes de salmoneras de la Región de los Lagos, comuna de Puerto Montt.

Se concluye la existencia de una relación entre ambos factores con un grado de correlación positiva media de 0,60, esto es, las variables motivacion y productividad estan positivamente relacionadas e influyen, comprobándose la hipótesis con un aumento de 36% de la productividad, tras la implementación de planes de mejoramiento de condiciones laborales.

Palabras claves: Motivación- Producción- Salmoneras- Trabajadores- Recursos Humanos

Abstract

The main objective of this research work is to verify the existence of an association between work motivation and productivity; after the implementation of a work quality improvement program by the Human Resources Department of one of the study units. in workers of the salmon industry in the Los Lagos Region, Puerto Montt Commune.

Alternatively, the degree of influence of work motivation on the productivity of the study participants is measured after the actions of people management, aimed at influencing work motivation; Along with this, it is evaluated whether said influence is positive, negative or impartial. Finally, it underlies the main interest to analyze the people management actions, through the work quality improvement program that generated higher valuation in the study unit.

For the above, a questionnaire of 36 closed questions referring to productivity and motivation was applied directed to the managers of the companies, with Likert-type scaling, using the tool for Survio® forms, which implements online response and data analysis, in An intentional representative sample made up of 60 workers and 3 managers of salmon farms from the Los Lagos Region, Puerto Montt commune.

The existence of a relationship between both factors is concluded with a mean positive correlation degree of 0.60, that is, the motivation and productivity variables are positively related and influence, the hypothesis being verified with a 36% increase in productivity, after the implementation of plans to improve working conditions.

Keywords: Motivation- Production- Salmoneras- Workers- Human Resources

Índice de contenidos

Capítulo I: Introducción e información general

1.1.Introducción	1
1.2.Planteamiento del problema	2
1.3. Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivos específicos	3
1.4.Justificación de la investigación	4
1.5.Delimitación	5
1.6.Hipótesis	6

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Motivación y productividad	
2.1.1 Conceptos relacionados a la motivación y productividad.	7
Cultura organizacional	7
Clima laboral	9
2.2. La motivación	10
2.2.1. Tipos de motivación	12
2.2.2. Motivación para el logro de objetivos	12
2.2.3. Ciclo motivacional	13
2.2.4. Ejemplos de ciclo motivacional y reconocimientos	18
2.3. La productividad	21
2.3.1. Factores que influyen en la productividad	22
2.3.2. Factores que contribuyen con la productividad	22
2.4. Teorías de la motivación	24
2.4.1. Teoría de Maslow (1954)	25

2.4.2. Teoría bifactorial de Herzberg (1959)	28
2.4.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland. (1961)	29
2.4.4. Modelo de expectativas de Vroom (1964)	31
2.4.5. La teoría X y la teoría Y de McGregors (1994)	36
Capítulo III: Marco Metodológico	
3.1. Paradigma Investigativo	38
3.2. Tipo de estudio, diseño y enfoque	38
3.3. Universo, población y muestra	39
3.4. Técnicas e Instrumentos de medición	40
3.5. Procesamiento de la información	42
Capítulo IV: Resultados	
4.1. Análisis de los resultados	44
4.2. Factores	44
4.3. Resultados instrumento aplicado a trabajadores	45
4.4. Resultados según factores	59
4.5. Sesgos de la investigación	63
Capítulo V: Conclusiones	64
Referencias Bibliográficas	67
Webgrafía	69
Anexos	70

Índice de tablas y figuras

Figura 1: Etapas de la satisfacción de las necesidades	15
Figura 2: Barreras a la satisfacción de las necesidades	17
Figura 3: Pirámide de las necesidades según teoría de Maslow (1954)	27
Figura 4: Teoría bifactorial de Herzberg (1959)	31
Figura 5 Figura de las expectativas de Vroom (1961)	34
Figura 6: Aplicación del modelo de expectativas	35
Figura 7: Teoría X y la teoría Y de McGregors (1994)	37

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Factor motivación y reconocimiento: identificación y misión	45
Gráfico 2: Factor motivación y reconocimiento: actitud y cambios	46
Gráfico 3: Factor motivación y reconocimiento: objetivos laborales y aplicación	46
Gráfico 4: Factor motivación y reconocimiento: orgullo del trabajo	47
Gráfico 5: Factor motivación y reconocimiento: dedicación al trabajo	47
Gráfico 6: Factor motivación y reconocimiento: relación con la jefatura	48
Gráfico 7: Factor motivación y reconocimiento: trato supervisores	48
Gráfico 8: Factor motivación y reconocimiento: diálogo laboral con superiores	49
Gráfico 9: Factor motivación y reconocimiento: nivel de exigencia	49
Gráfico 10: Factor motivación y reconocimiento: apoyo organizacional	50
Gráfico 11: Factor motivación y reconocimiento; trabajo en equipo	50
Gráfico 12: Factor motivación y reconocimiento: relaciones interpersonales.	51
Gráfico 13: Factor motivación y reconocimiento: remuneración	51
Gráfico 14: Factor motivación y reconocimiento: relación sueldo-trabajo	52
Gráfico 15: Factor motivación y reconocimiento: productividad	52
Gráfico 16: Factor motivación y reconocimiento: mayor remuneración/ trabajo	53
Gráfico 17: Factor área y ambiente de trabajo: riesgos y prevención	53
Gráfico 18: Factor área y ambiente de trabajo: organización laboral	54
Gráfico 19: Factor área y ambiente de trabajo: condiciones laborales	54
Gráfico 20: Factor área y ambiente de trabajo: condiciones higiénicas	55
Gráfico 21: Factor formación e información: protocolos de emergencia	55
Gráfico 22: Factor formación e información: Protección y seguridad laboral	56
Gráfico 23: Factor formación e información: desarrollo profesional	56
Gráfico 24: Factor formación e información: capacitación	57
Gráfico 25: Factor formación e información: formación	57
Gráfico 26: Resultados según factor	59

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

1.1.Introducción

Distintos estudios e investigaciones en Recursos Humanos reconocen la motivación como un factor que impulsa al ser humano en el contexto laboral a la consecución de un fin que produce satisfacción, lo cual puede generar mayor productividad. (Arana, 2013; Ochoa, 2014) De ahí que la gestión de personas cobra un nuevo protagonismo al interior de las organizaciones.

Chiavenato (2004) expresa que:

“La motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Esto quiere decir que de acuerdo con el ambiente el cual rodea al individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado y con esa fuerza generar un mejor desempeño de sus labores. (2004: p.45)

Frente a ello, fomentar desde los recursos humanos la productividad para mejorar las condiciones laborales dentro de las organizaciones, mediante programas, acciones y planes de fomento, son fundamentales para el desarrollo de un clima laboral saludable y más en tiempos de incertidumbre y crisis.

Así, la motivación, se presenta como una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto. (Basulto, 2003)

En el caso de las salmoneras, un estudio del año 2014, sobre condiciones de trabajo, seguridad y salud en pisciculturas de la región de La Araucanía. (Carrasco, 2014) hace hincapié en aspectos de las condiciones laborales de salmoneras, así como otros factores organizacionales y productivos, derivados del mismo proceso extractivo del salmón.¹

Los conceptos mencionados están relacionados con la cultura organizacional, a través de la cual se fomenta a la productividad, la cual puede ser definida como la eficiencia y eficacia que tiene el colaborador al realizar su trabajo, consecuentemente, la motivación es la que mantiene la actitud de eficiencia y eficacia en el trabajador la cual genera productividad.

Debido a la importancia de estos factores, se puede afirmar que parte del éxito empresarial radica en una correcta gestión de las personas, que forman parte de una organización. Así las cosas, los recursos humanos son indispensables para empresa que necesite crecer y contratar a los mejores trabajadores para cada puesto o ayudar a las personas que trabajan en la empresa a seguir desarrollándose, formándose y creciendo.

Para tal efecto, se aplicaron instrumentos de medición cuantitativa, así, conocer cómo mejorar la gestión organizacional en la industria salmonera, dada su relevancia en la economía nacional y la cantidad de trabajo que dicho sector provee en el mercado laboral de las regiones sur del país.

¹ De acuerdo a la Resolución N° 450/09, Sernapesca creó –considerando el estado sanitario de aquellas áreas donde son cultivadas especies salmonídeas– la categoría de zona infectada y las de zonas de vigilancia 1 y 2. La zonificación involucra a la totalidad de los centros de cultivo salmoneros de las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes, y la resolución señala que todo aquel que desarrolle actividades de acuicultura en alguno de ellos deberá dar estricto cumplimiento a las disposiciones que regulan estas actividades, como asimismo a las medidas que disponga el Programa Sanitario Específico de Vigilancia y Control de ISA desarrollado por el Servicio Nacional de Pesca.

1.2.Planteamiento del problema

Si bien es cierto hoy en día hay un sin número de investigaciones que, dan cuenta de lo exitoso que puede ser el que la estrategia de recursos humanos este alineada al servicio, estrategia, misión y visión de una empresa, para la mejora de la productividad empresarial, estos resultados muchas veces no son tan fácilmente adaptables al momento de aplicar ciertas prácticas, ya que las industrias y organizaciones tienen características distintivas, ciclos de vida, rasgos culturales, entre otras características.

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los profesionales de la gestión de personas brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa, ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

A contrario sensu, la ausencia de una política de motivación en las empresas genera una serie de conflictos, de igual manera dentro de una organización los sistemas de control y coordinación en ocasiones suele ser antiguos y burocráticos, que también son factores intervinientes de la organización respecto a los recursos humanos que condiciona la relación que establece el empleador y las personas que trabajan allí.

Todas estas características suman a la hora de establecer medidas de motivación a los trabajadores, ya que motivar posee características más exigentes en cuanto a la producción,

calidad, comercialización u otros; A lo cual todas estas exigencias llevan a una organización a ser más y mejor competitiva. La competitividad se logra, más que con cualquier otro elemento dentro de una organización, a través de la motivación del recurso humano, ya que, aunque se posea de tecnología de punta, si el personal no está motivado, se generan problemas de rotación de personal, rotación licencias médicas, ausentismos, entre otros.

Por la tanto la motivación de los trabajadores va a depender del valor que le den a las recompensas económicas o no económicas, la cual incidirá directamente organización y en el esfuerzo que el trabajador emplee para obtenerlas.

Lo que nos lleva a preguntarnos ¿habrá una relación entre motivación laboral y productividad?, ¿la motivación laboral, incide en la productividad organizacional?, ¿a mayor motivación, mayor productividad?, ¿a mayor motivación, menor productividad?

1.3.Objetivos

Objetivo general:

Comprobar la existencia de relación entre motivación laboral y la productividad de un grupo de trabajadores de salmoneras, tras la implementación de un programa de mejoramiento de la calidad laboral implementado por un Departamento de Recursos Humanos en tres organizaciones de la Región de Los Lagos, comuna Puerto Montt

Objetivos específicos:

- Medir el grado de relación comprobable entre productividad y motivación laboral en un grupo de trabajadores de salmoneras de la Región de los Lagos, tras la aplicación de un programa de mejoramiento de la calidad laboral.

- Evaluar si la influencia de la motivación en la productividad laboral es positiva, negativa o neutra.
- Analizar la teoría motivacional que mejor se ajusta a las condiciones laborales de trabajadores del sector salmonero.

1.4. Justificación de la investigación

Las empresas son parte importante de la sociedad, por consiguiente, sus colaboradores lo son aún más, pues se estima que son ellos los que promueven en gran medida el desarrollo y crecimiento de las mismas. Por lo anterior, la gestión del talento humano toma un papel decisivo dentro de la organización, sobre todo al velar por el bienestar físico, mental y psicológico de los mismos, y así poder propiciar la motivación laboral de cada colaborador, mejorando con ello el desempeño y la productividad.

En base a lo expuesto, cabe preguntarse si la motivación laboral puede generar un mejor rendimiento del trabajador y de esa forma influir en productividad a la empresa. Mediante el estudio se desarrollará un método para medir las variables, que nos ayudarán a determinar si existe relación entre la motivación laboral y productividad empresarial.

Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. Una forma de conocer dicho ambiente es mediante el clima laboral ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo.

1.5. Delimitación

La presente investigación, los límites teóricos corresponden a las metodologías señaladas tanto por Maslow (1954), Herzberg (1959), McClelland, VictorVroom (1964) y McGregors, para identificar los diferentes componentes que presenta una motivación laboral y sus ventajas al aplicarlas.

El entorno geográfico observable corresponde al proceso efectivo realizado en las empresas salmoneras y sus dependencias en la Región de los Lagos, comuna de Puerto Montt.

Los resultados aplican a los colaboradores con quienes se trabajó, por lo tanto, los resultados del presente estudio no podrán ser generalizados a otras muestras.

1.6. Hipótesis

H1: A mayor motivación laboral, mayor productividad organizacional.

H2: A mayor motivación laboral, menor productividad organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Motivación y productividad

2.1.1. Conceptos relacionados a la motivación y productividad.

Cultura organizacional

Se puede definir como: “el conjunto de hábitos y creencias, establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización”. (Dolan, Valle y Jackson, 2007: .26) Es un intangible esencial del entorno laboral, ésta constituye la visión de lo que representa la organización, da pautas de cómo los empleados deben ejecutar su trabajo, ayudando o no a estimular el entusiasmo de éstos en la realización de sus labores. Una de las características más importantes de la cultura organizacional es que se perpetúa, esto significa que a medida que pasa el tiempo la organización tiende a atraer y componerse finalmente de las personas que comparten sus valores. (Fernández, 2005)

Otra característica importante es que el efecto que la cultura organizacional tiene en la creación de valor y en el comportamiento de los empleados es difícil de medir, y por lo tanto es difícil de evaluar, aunque se puede atribuir que cuando la organización busca maneras de establecer una cultura de mejoramiento del rendimiento, se genera valor ya que se crean medios para que exista más cooperación, mayor tolerancia en el proceso de toma de decisiones, mejor comunicación y mayor compromiso con la compañía, permitiendo que los resultados productivos mejoren, al hacerla más eficiente y eficaz.

En resumen, cultura organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con el comportamiento de los grupos

incluyendo temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. (Fernández, 2005; Chiavenato, 2004: p. 31)

Dicho lo anterior comportamiento organizacional es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. (Stephen (2014: p.8).

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”. (Davis K. y Newstrom J, 2002: p.11).

“Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”. (Dubrin, 2004: p.2)

“Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”. (Hellriegel y Slocum; 2009: p.4)

“Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”. (Barón y Gutenberg,1990: p.4)

“Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”. (Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R, 2007: p.6).

Finalmente, (Chiavenato, 2009) señala: “El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”. (p.6).

Clima laboral

Dicho entonces lo anterior, para que las organizaciones funcionen eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y si está relacionado de manera directa con las percepciones que el

trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente.

El comportamiento organizacional, según Robbins (2004), es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Molina (2011), menciona que el comportamiento organizacional es el factor del cual se deriva el clima laboral. El comportamiento organizacional, implica los siguientes aspectos; estructura organizacional, motivación, compromiso organizacional, poder, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

2.2. La Motivación

Las motivaciones varían de acuerdo a cada individuo, por lo que se producen distintos patrones de conducta. A pesar de las diferencias que se pueden producir entre un individuo y otro, el proceso que provoca y activa los impulsos y las conductas es semejante. Existen tres premisas que explican la conducta humana, éstas son: Existe causalidad en la conducta, provocada por estímulos externos o internos; la conducta es motivada, o sea, en todo comportamiento existe un impulso o necesidad, que sirven para designar los motivos de la

conducta y la conducta está orientada hacia objetivos, en toda conducta existe una finalidad por cumplir.

Aunque exista un modelo básico de motivación y de conducta humana, este resultado es distinto en cada persona ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y del conocimiento.

De este modo, la motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de Recursos Humanos, este concepto se entiende como “el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas”

A continuación, se exponen algunas definiciones de motivación laboral: Según Chiavenato (2004) es: “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es decir que, de acuerdo con el ambiente que rodea al individuo, habrá determinada forma de que este se sienta motivado”. (p.236) Maslow (2004) en su teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas, define la motivación como: “el impulso que tiene el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades. (p.241) A su turno, Herzberg (2004), psicólogo dedicado a la gestión empresarial, define la motivación laboral como: “el resultado de la interacción de dos factores, factores de motivación (logros, reconocimiento) e higiene (ambiente, sueldo, necesidades básicas”. (p.244)

Finalmente, Vroom (2004), autor de la teoría de las expectativas sugiere que una persona tiende a actuar: “de una manera concreta según la creencia de que, tras realizar una acción, llegará la recompensa”. (p.251)

2.1.2. Tipos de motivación

Los tipos de motivación laboral se dividen en motivación extrínseca e intrínseca. La motivación extrínseca es aquella donde intervienen factores que son ajenos al individuo. La finalidad de esta motivación es premiar el desempeño de los empleados mediante incentivos económicos. Por ejemplo, el salario que recibe una persona por realizar determinado trabajo.

La motivación intrínseca, es aquella donde intervienen factores internos del individuo, es decir que está relacionada con la satisfacción personal que nace del propio trabajador. Por ejemplo, el reconocimiento personal o el sentimiento de responsabilidad de la persona que realiza un trabajo. (Chiavenato, 2004)

2.2.2 Motivación para el logro de objetivos

Una de las situaciones de mayor incidencia en el logro de los objetivos y metas empresariales es el desempeño de los empleados, siendo la motivación, el motor que impulsa en gran medida dicho desempeño. En este sentido, se reconoce en la actualidad que la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros incide en el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa, lo que conduce a la pérdida de capital humano.

La motivación laboral es la capacidad que tiene una organización o empresa para mantener una actitud positiva en sus empleados. El éxito de toda empresa se basa en el buen desempeño de sus empleados al realizar sus trabajos, ya que aquello influye directamente sobre el desenvolvimiento de la organización al cumplir sus objetivos.

El ser humano desarrolla su existencia en función de un grupo de características motivacionales, que de alguna u otra forma potencian su actuar dentro de una organización.

Por lo tanto es de gran relevancia describir la motivación y las distintas teorías existentes con respecto a esta materia, poniendo especial atención en las teorías motivacionales empresariales, esto porque todo gerente o jefe antes de establecer un plan de estrategia para abordar nuevos mercados, confrontar a la competencia, desarrollar nuevos productos o implementar cambios estructurales, siempre debe contemplar la teoría de motivación involucrada, de manera que comprenda que es en función de ésta que el capital humano de la compañía trabaja, y sólo satisfaciendo sus necesidades particulares dicha fuerza laboral genera el logro de los objetivos de toda organización. Lo que impulsa a estas acciones puede generarse por estímulos externos, o sea que provenga del entorno o ambiente, o puede ser generado por estímulos internos, esto quiere decir por procesos mentales donde se conectan y relacionan el pensar y prever de un ser humano. Por consiguiente, la motivación significa la energía o el empuje que siente una persona para hacer algo.

2.2.3. Ciclo motivacional

La motivación humana es cíclica porque la satisfacción de las necesidades es transitoria. Para Chiavenato (2004, 2009) siempre hay nuevas necesidades y el ciclo comienza una y otra vez. Esto quiere decir que siempre que tenemos una necesidad el ciclo de satisfacción comienza. El comportamiento del hombre es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Este ciclo comienza cada vez que surge una necesidad, al originarse la necesidad ésta quiebra el estado de equilibrio en que se encuentra el organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción, éste estado de tensión lleva a un comportamiento o acción, que finalmente se produce para provocar la liberación del desequilibrio, cuando el

comportamiento o acción es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el equilibrio.

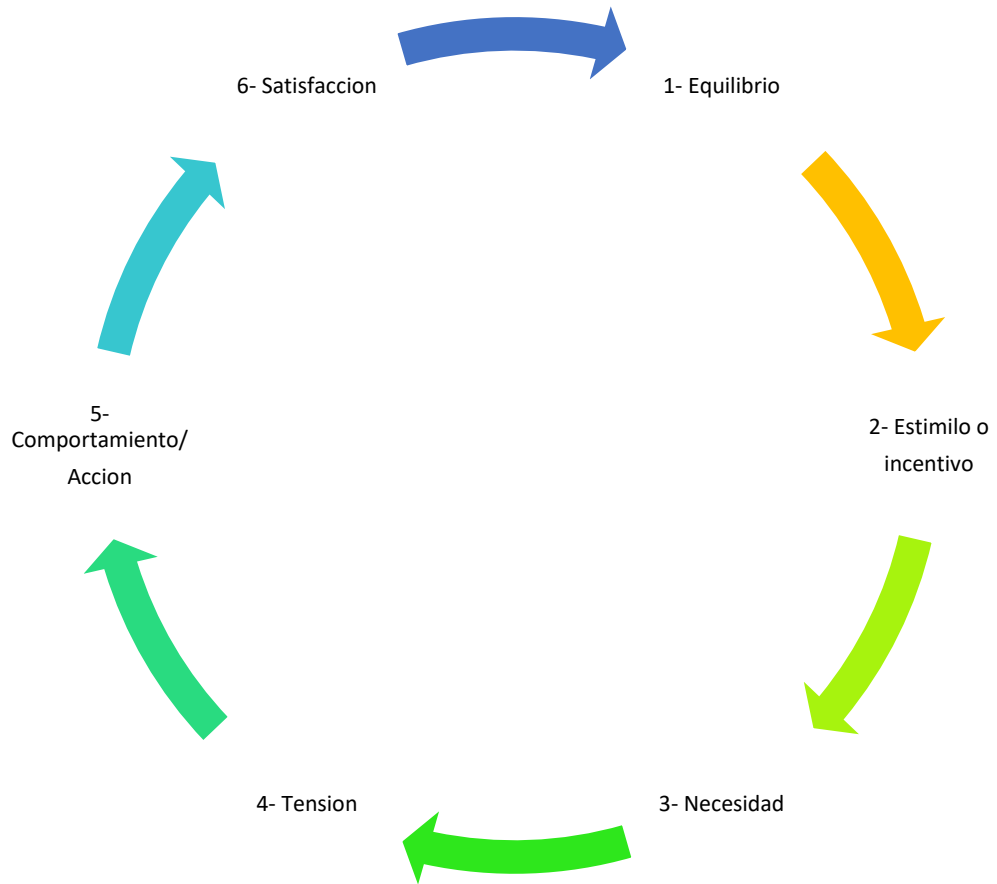
Entonces podríamos decir que el ciclo motivacional parte del equilibrio interno, hacia un estímulo o incentivo, luego viene la necesidad, la tensión, el comportamiento o acción y luego el estado de satisfacción. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. (Keith y Newstrom, 2003)

Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento. A veces dentro del ciclo motivacional se presenta la frustración o la necesidad. Al no satisfacerse la necesidad, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida mediante lo psicológico (agresividad, descontento, apatía) o mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas, etc.)

Hay veces en que la necesidad no se satisface, pero no existe frustración necesariamente, empero, pueden provocarse dos situaciones, la primera es que la necesidad pueda frustrarse, esto quiere decir ser transferida a otro objeto, persona o situación, provocando que la tensión encuentre una barrera para su liberación y, por lo tanto, que esta tensión busque un medio indirecto de salida. Segundo, que la necesidad sea transferida o compensada, esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad disminuye la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Estas etapas se pueden comprender en las figuras 1 y 2, que se presentan a continuación.

Figura 1.

Etapas de la satisfacción de necesidades.



Nota. Esta figura representa el ciclo de la satisfacción de necesidades.

Fuente: Elaboración propia

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio.

La tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si esta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial, hasta que sobrevenga otro estímulo.

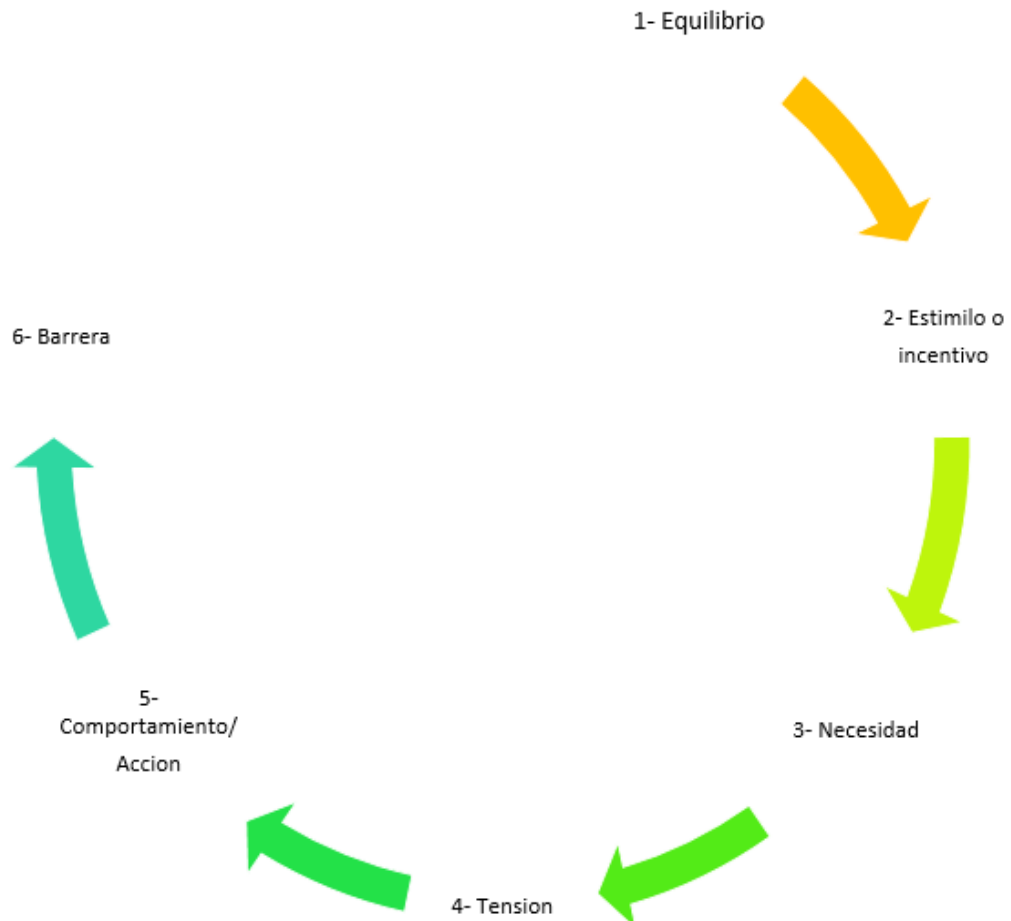
La calidad de vida es una construcción histórica y cultural de valores, sujeta a las variables de tiempo, espacio e imaginarios, con los singulares grados y alcances de desarrollo de cada época y sociedad.

Por ende, se entiende que, toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio.

No siempre se obtiene la satisfacción de las necesidades, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida satisfacer alguna de ellas. Cuando una satisfacción es bloqueada por una barrera, surge la frustración. Cuando esta se presenta, la tensión existente no se libera a través de la descarga provocada por la satisfacción, sino que se acumula en el organismo manteniéndolo en estado de desequilibrio.

Figura 2.

Barreras a la satisfacción de necesidades



Nota. La siguiente figura muestra el punto en el que se produce una barrera para alcanzar satisfacción de nuestras necesidades.

Fuente: Elaboración propia

También existe la posibilidad de la compensación, esta se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad imposible de satisfacer mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. Así, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración.

En resumen, los comportamientos se volverán más eficaces para la satisfacción de las necesidades una vez que se genera la repetición del ciclo, esto se produce porque se está utilizando el aprendizaje. De forma más clara, esto quiere decir que una vez satisfecha la necesidad ya no se ocasiona la tensión, por lo que deja de motivar el comportamiento.

2.2.4. Ejemplos de motivación y reconocimientos

Algunos aspectos que promueven la motivación laboral dentro de una empresa son los siguientes:

- Dar reconocimiento: reconocer el buen desempeño de un individuo y hacérselo saber.
- Incentivos: dar cada cierto tiempo pequeñas recompensas, bonos o premios. Esta es una de las técnicas más utilizadas para motivar.
- Mostrar interés: esforzarse por conocer los intereses del trabajador, escuchando sus propuestas y deseos.
- Oportunidades de ascenso: dar la oportunidad de subir de posición en la estructura de la empresa.

Podemos entonces concluir que la importancia de la motivación, debido a que una empresa es una entidad que por sí sola no puede lograr sus objetivos, es significativo que cuente con un personal de trabajo bien motivado, para que realice su trabajo de manera

eficiente y promueva el éxito de la organización. Mantener a los empleados motivados permitirá que estos trabajen de forma competente y que el cumplimiento de objetivos que persigue la organización en cuestión se pueda realizar en tiempo y forma.

2.3. Productividad

Cuando se habla de productividad empresarial se hace referencia al nivel de eficiencia que tienen los gastos invertidos por una empresa para desarrollar su actividad en relación a los ingresos recibidos.

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado. Esta información fue obtenida de sitio web, donde el título de la fuente es “productividad”.

Para algunos autores la productividad quiere decir eficiencia, ya que en la medida en que una organización aumenta el volumen de producción, manteniendo constante la cantidad de insumos, o manteniendo el nivel de producción disminuyendo el volumen de insumos, es más productiva. Esto quiere decir que la productividad tiene directa relación con la eficiencia, ya que funcionando en conjunto se aumenta el volumen de productividad en un organismo.

La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida. Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad, son:

1. Eficiencia: Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.
2. Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
3. Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Por concluir, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

2.3.1 Factores que influyen en la productividad

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

1. El entorno: La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2. Características del trabajo: La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito; esto es: desarrollar las habilidades y capacidades necesarias; seleccionar a las personas para las posiciones claves, establecer un presupuesto que apoye a la estrategia, instalar un sistema administrativo interno y diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia y ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.3.2. Factores que contribuyen con la productividad

Existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad. Los factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Factores duros

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

Factores blandos. Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la

constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

Factores externos. Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de

investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

- Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

2.4. Teorías de la motivación.

Las teorías referentes a la motivación laboral, consiguen analizar las necesidades y refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral para efecto de la productividad. Entre las teorías se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores.

Maslow.	Teoría de la jerarquía de las necesidades
Herzberg.	Teoría bifactorial
	Teoría de las tres necesidades de McClelland.
Vroom	Modelo de expectativas de
McGregors	La teoría X y la teoría Y

Fuente: elaboración propia

2.4.1 Teoría de Maslow (1954)

Maslow (1954), desarrolló A Theory of Human Motivation presentada en 1943, en la que define una jerarquía de necesidades humanas y argumenta que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, los individuos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando una pirámide de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide.

El movimiento entre las necesidades, se realiza mediante las fuerzas de crecimiento, que son los movimientos que cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores y las fuerzas regresivas, que son aquellas que eliminan necesidades superiores y empujan al individuo hacia las necesidades más básicas. Este autor propone cinco necesidades básicas entre las que se incluyen las necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida humana y la supervivencia de la especie:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

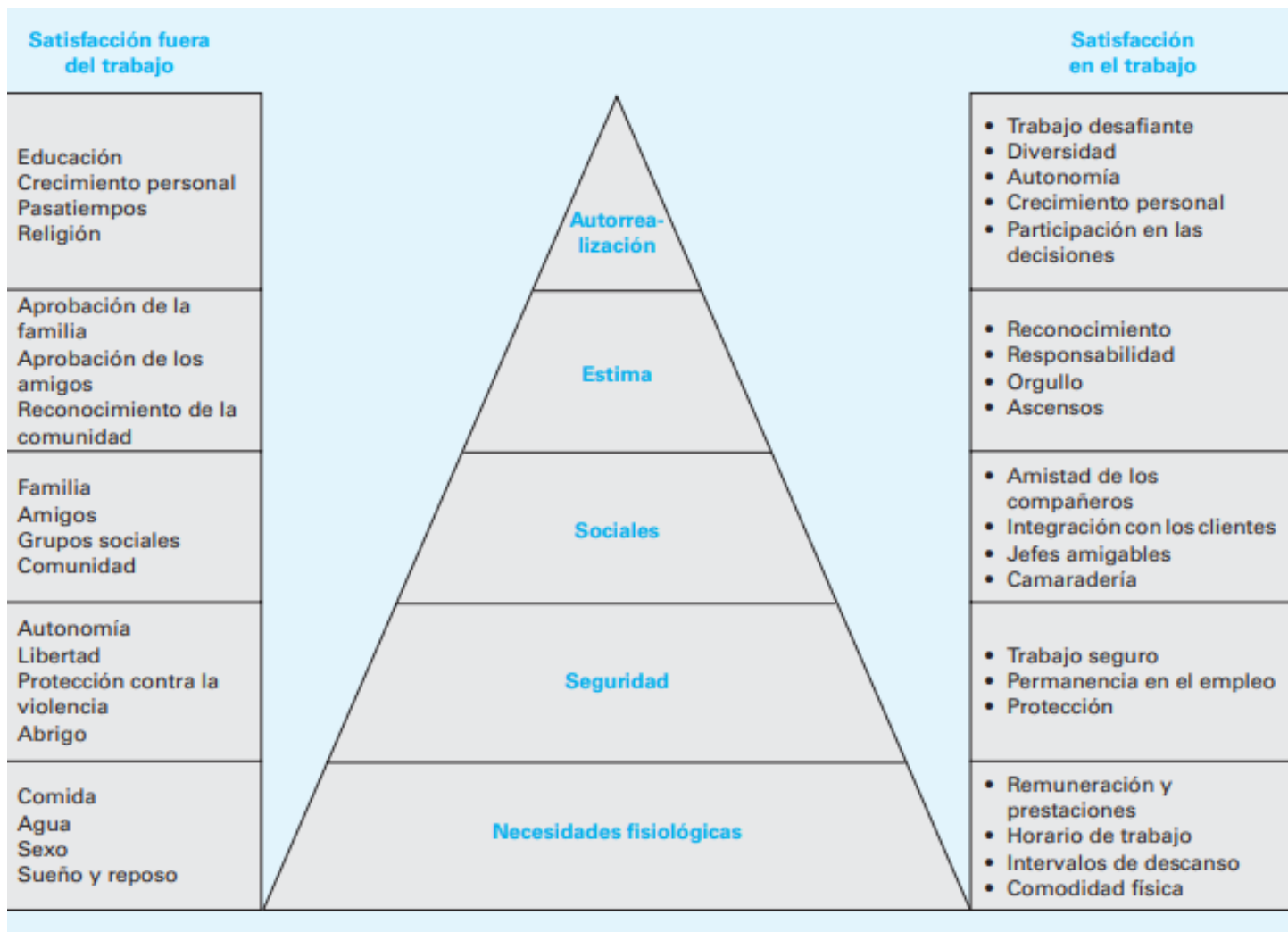
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

En resumen, la teoría de La teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow, fundador y principal exponente de la psicología humanista, se basa sobre las necesidades humanas, las cuales son, fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, que nos permite analizar el comportamiento individual como parte del CO de manera sencilla.

Figura 3.

Pirámide de las necesidades según teoría de Maslow (1959)



Nota. Adaptado de comportamiento organizacional (Chiavenato, 2004: p.243)

2.4.2. Teoría bifactorial de Herzberg (1959)

Herzberg (1959), postula que en la teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción o dicho de otra forma la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg (1959) investigó que es lo que quieren o esperan las personas de su trabajo en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo, concluyendo que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal.

Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, normas de la compañía y condiciones laborales.

De acuerdo con Herzberg (1959) los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción, en consecuencia, denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral; cuando estos factores son adecuados, entonces las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Por lo tanto, en la visión de este autor, para motivar a las personas en su puesto, se debe acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados concretos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc.

Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

El modelo planteado por Herzberg (1959) señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Podemos concluir que esta teoría se basa en dos factores, que son, higiene y motivación, los cuales tienen una serie de necesidades.

2.4.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland. (1961)

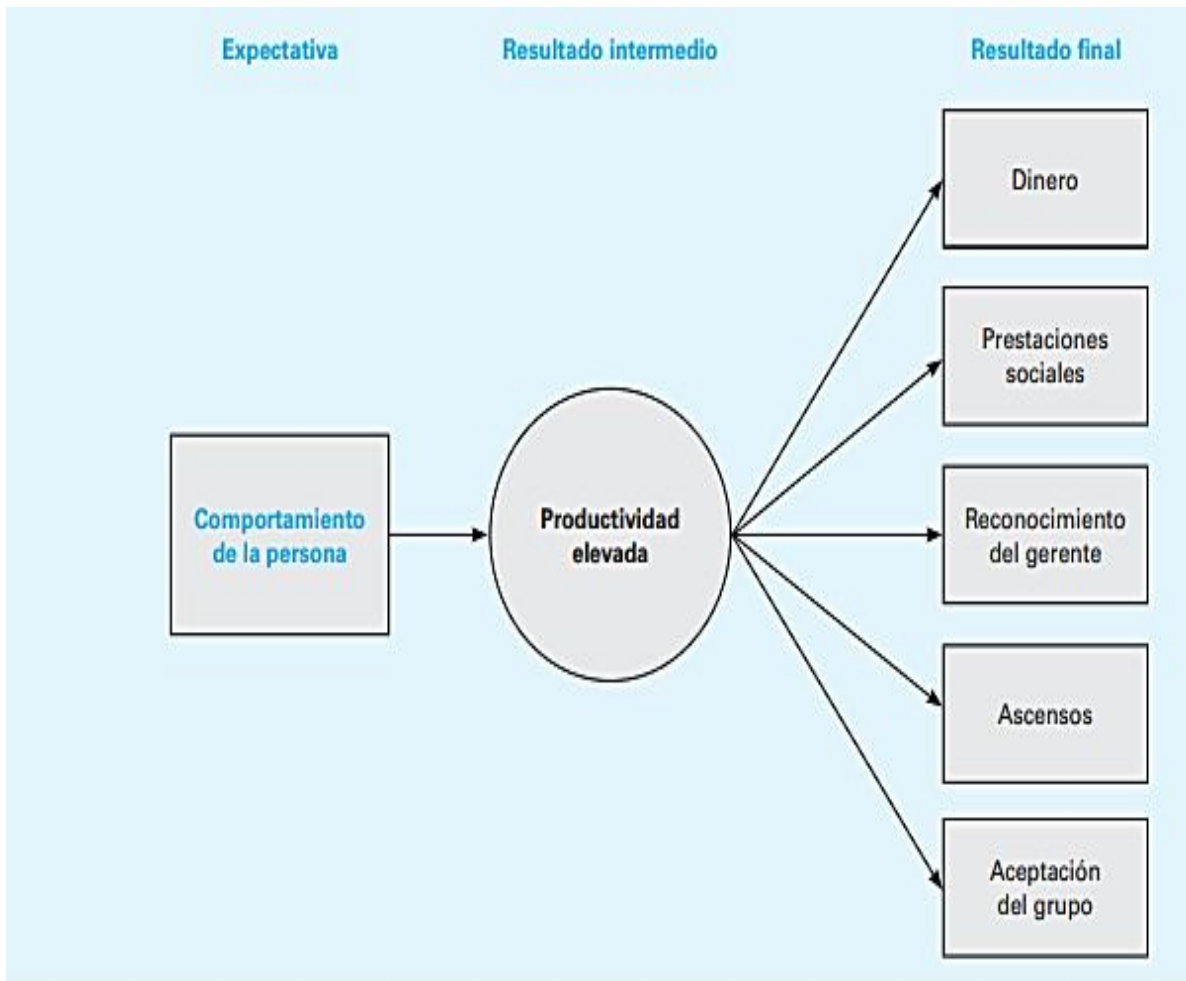
La siguiente teoría se define como una jerarquía de necesidades humanas y en la que se argumenta a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas y deseos más elevados. Redujo a tres estas necesidades: necesidad de pertenencia o afiliación, necesidad de realización o logro y necesidad de poder o control:

1. Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
2. Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
3. Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

Figura 4.

Teoría bifactorial de Herzberg (1961)



Fuente: Comportamiento organizacional (Chiavenato, 2004: p.253)

2.4.4. Modelo de expectativas de Vroom (1964)

Vroom (1964), explica que la motivación es el producto de tres factores: uno cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), dos su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas), y tres su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (Instrumentalidad). El modelo de Vroom (1964) se basa en tres supuestos:

1. Valencia: Se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la dimensión de su deseo de alcanzar un objetivo. La valencia de una retribución en el individuo está condicionada por la experiencia y puede variar significativamente con el paso del tiempo, en la medida en que se satisfacen antiguas necesidades y surgen otras nuevas. Es importante entender la diferencia entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en necesidades y la idea de la valencia en el modelo de expectativas. En los modelos basados en necesidades se aplican generalizaciones amplias para predecir dónde un grupo de empleados podría tener impulsos más intensos o mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de las expectativas, los administradores deben obtener información específica acerca de las preferencias individuales del empleado en relación con un conjunto de recompensas y luego continuar con la observación de los cambios en esas preferencias.
2. Expectativas: Es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal con el trabajo lleve a terminar una tarea. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de la relación esfuerzo rendimiento es la eficacia personal del sujeto. Los empleados con alto nivel de eficacia personal tienden más a creer que el esfuerzo

dará lugar a un rendimiento satisfactorio. La eficacia personal alta genera una evaluación de expectativas con valor alto. En contraste con la eficacia personal alta, algunos trabajadores sufren el llamado, fenómeno del impostor. El impostor cree no ser tan capaz como parece serlo y, por consiguiente, teme que su incompetencia sea evidente para los demás. Está lleno de dudas acerca de si mismo, tiene miedo de asumir riesgos y pocas veces pide ayuda. El impostor tiene de manera predecible evaluaciones de expectativas con valores bajos en relación de consigo mismo.

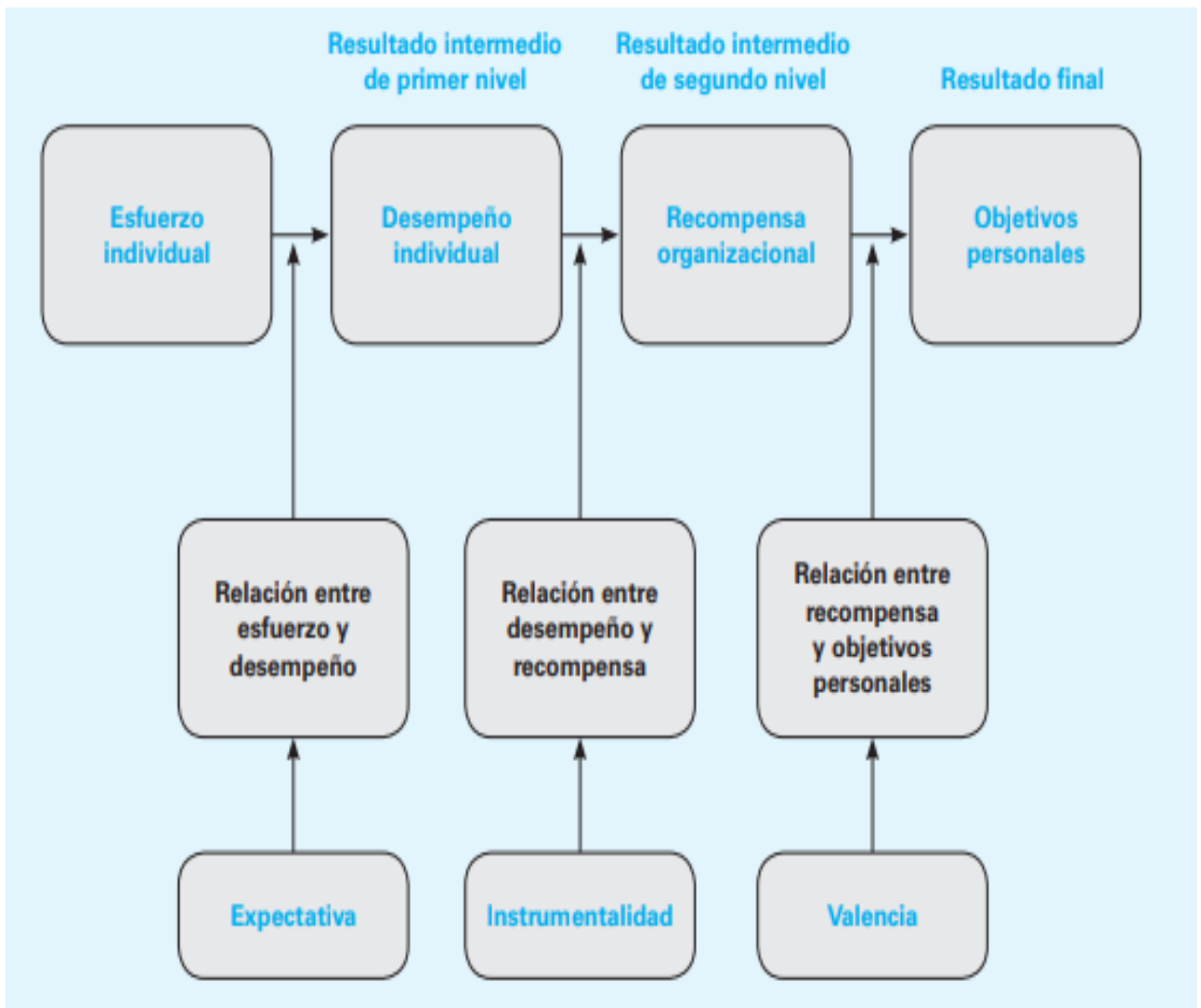
3. Instrumentalidad: Es la creencia del empleado que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine una tarea. En este caso, él elaborará otro juicio subjetivo acerca de las probabilidades que la empresa valore su rendimiento y proporcione retribuciones contingentes.

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

Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento. Por otra parte, los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta. Y por consiguiente la selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

Figura 5.

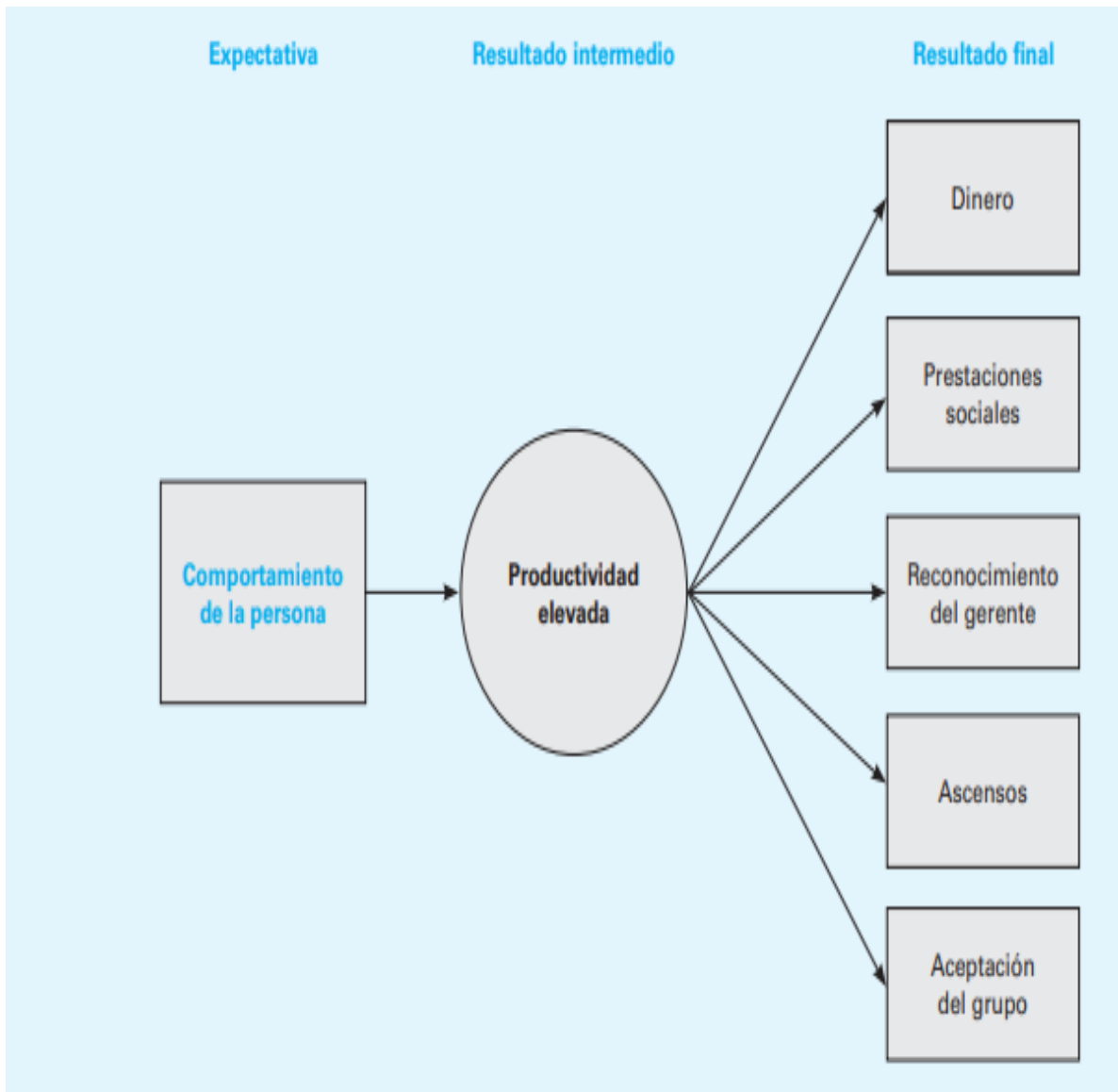
Modelo de expectativas de Vroom (1961)



Nota. Adaptado de comportamiento organizacional (Chiavenato, 2004: p.253)

Figura 6.

Aplicación del modelo de expectativas



Nota. Adaptado de comportamiento organizacional (Chiavenato, 2004: p.253)

2.4.5. La teoría X y la teoría Y de McGregors (1994)

La teoría de las expectativas sugiere que una persona actúa de una manera según la creencia de que, tras realizar una acción, llegará la recompensa. Douglas McGregor, conocido teórico del comportamiento en el liderazgo, describió en el lado humano de las organizaciones (edita McGraw-Hill, 1994) una teoría sobre los comportamientos de los directivos, a los cuales denominó X e Y.

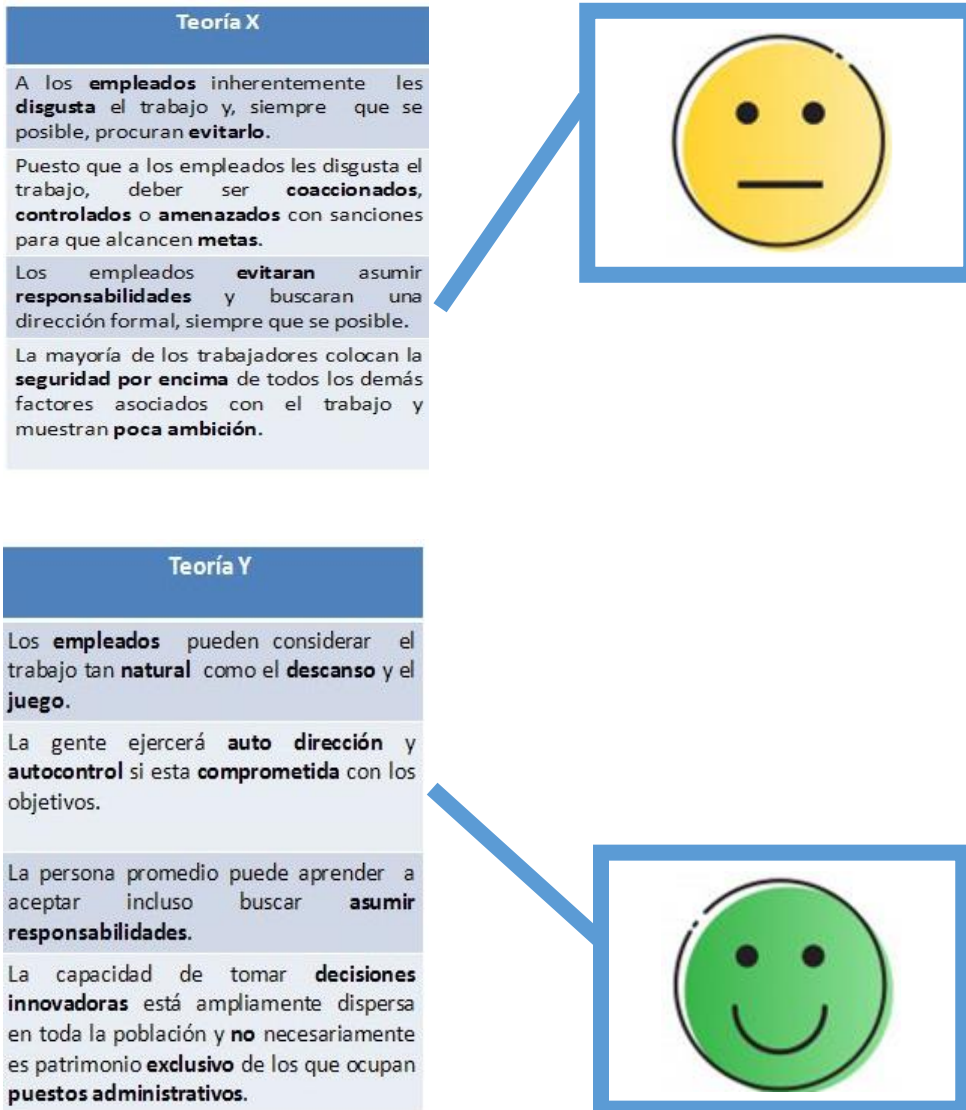
La teoría X se basa en un estilo de administración tradicional, estricto y rígido. La creencia principal de este modelo es que las personas son un simple medio de producción. Los directivos consideran que los trabajadores sólo se mueven por motivaciones económicas, rehúyen de las responsabilidades, necesitan ser dirigidos y poseen métodos deficientes de trabajo. En este modelo se implanta un estilo de liderazgo en el que los superiores crean esquemas de trabajo, diseñan los objetivos, instruyen a los trabajadores y controlan que las tareas se desarrollen como ellos desean. Creen, además, que los empleados deben tener claro quién es su líder y guardarle respeto y obediencia.

La teoría Y, por su parte, obedece a un comportamiento más actual y cada vez más utilizado. Este estilo permite que el trabajador impulse su aprendizaje y desarrolle un crecimiento personal y profesional. En este caso, los líderes o superiores creen que, otorgando las condiciones y herramientas adecuadas, sus empleados desempeñarán las funciones que les corresponden de manera correcta. Consideran, además, que la satisfacción de realizar un trabajo bien hecho, es un factor motivador.

En resumen es necesario permitir que los empleados desarrollen todas sus habilidades, así como establecer cierta organización para que el trabajo se desarrolle con cierto rigor y exigencia

Figura 7.

Teoría X y la teoría Y de McGregors (1994).



Nota. Las siguientes figuras representan las diferencias entre una administración estricta a una de autodirección.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Paradigma investigativo

La presente investigación se enmarca en un paradigma positivista, el cual asume que es posible desarrollar una investigación libre de valorizaciones subjetivas, y se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable por lo que menciona Cuenya & Ruetti (como se citó en Ramos, 2015). Al caso concreto, dice de la descripción apegada a las respuestas de los participantes del estudio.

3.2. Tipo de estudio, diseño y enfoque.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se intervino la muestra, ni se manipularon las variables. Es descriptiva ya que apuntan a identificar las propiedades, características y el entorno asociado a los trabajadores de las salmoneras. Otro aspecto importante es la investigación de campo donde la definición de Arias (2012) señala:

“La investigación es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.” (p31)

El enfoque de estudio cuantitativo con alcance correlacional, es aquel cuya finalidad comprueba o mide la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. (p.93) Se hizo un procesamiento de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico de los datos recogidos a través de una encuesta, para establecer patrones de comportamiento y

probar la hipótesis propuesta. (Hernández, Baptista y Sampieri, 2010) Con estos procedimientos metodológicos, podremos probar la hipótesis planteada, y así conocer la realidad de las auditorías en el campo gubernamental.

3.3. Universo, población y muestra

El universo de interés estuvo conformado por toda la industria salmonera nacional. Mientras que la población de interés está definida por Sampieri (2014) como: “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p174). Esto quiere decir, que la **población** es el conjunto de personas accesibles para elaborar la investigación, a los que se acude para responder al objeto de estudio, mediante los cuales se podrán obtener las conclusiones de la investigación.

Al caso de estudio corresponde a todas las empresas salmoneras de la región de Los Lagos, que suman un total de 75 organizaciones, de las cuales se distribuyen en las distintas comunas de la región, siendo la comuna de Puerto Montt, donde se encuentran las empresas que cuentan con una antigüedad en el rubro de cuatro años o más y que cuentan con más de 100 trabajadores, las cuales se conforman por un total de cinco empresas salmoneras y de ellas solo tres cuentan con trabajadores de dos años o más en sus dependencias.

Finalmente, **la muestra** se delimitó por la saturación de campo y el acceso del investigador a las fuentes de información. Trabajadores del sector salmonero de la Región de los Lagos, a los que se les hizo entrega del instrumento de recogida de información, previa autorización de las Jefaturas correspondiente. Posteriormente, procedieron a contestarla voluntariamente, los que cumplían con los criterios de inclusión y estuvieron dispuestas a responder.

H. Sampieri sobre la muestra dice, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (p173).

Los trabajadores de las tres organizaciones que accedieron a formar parte del estudio, suman un total de 321 trabajadores, de los cuáles finalmente, según los criterios de inclusión y la aceptación a formar parte de la investigación, respondiendo el instrumento de investigación, correspondió a 60 trabajadores, lo cual correspondió al 37% de la población de interés representada por trabajadores de salmoneras de la industria regional; ello, permite afirmar que se cumple el criterio de representatividad que sugiere un estudio cuantitativo con una muestra representativa intencionada.

Criterios de inclusión de la muestra fueron:

- a) Trabajadores de las empresas salmoneras de la región de Los Lagos, comuna de Puerto Montt.
- b) Trabajadores con dos años o más en la organización, de los cuales corresponden a un total de 60 trabajadores con dichas características la cual corresponde a un muestro no probabilístico por juicio.
- c) Esto se fundamenta en obtener de forma eficiente información sobre el objetivo de estudio, de forma representativa.

3.4. Técnicas e Instrumentos de medición.

Para la presente investigación se emplea una encuesta estructurada de preguntas cerradas usando escalamiento Likert, para evaluar los atributos de interés, disponible en un formulario on line, respetando la privacidad de los encuestados. Se aplicó el instrumento, tras

contar con las autorizaciones correspondientes otorgadas por las Jefaturas de las unidades de estudio, las cuáles hicieron llegar mediante correo interno a los trabajadores la encuesta, explicando que se trataba de un estudio con fines académicos y que se resguardaba la privacidad y anonimato de los participantes.

Asimismo, en la primera parte de la encuesta referente a la motivación laboral, se presentan 25 afirmaciones en escala tipo Likert, para los trabajadores de la empresa, la que se utilizará con las categorías siguientes: Insatisfecho, muy insatisfecho, satisfecho, muy satisfecho cada una se califica conforme siguiente valoración:

Muy satisfecho	4
Satisfecho	3
Insatisfecho	2
Muy insatisfecho	1

Asimismo, en la primera parte de la encuesta referente a la motivación laboral, se presentan 25 afirmaciones en escala tipo Likert, para los trabajadores de la empresa, la que se utilizará con las categorías siguientes: Insatisfecho, muy insatisfecho, satisfecho, muy satisfecho cada una se califica conforme siguiente valoración:

Factores	Ítems	Variables
Motivación y reconocimiento	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16.	Motivación
Área y ambiente de trabajo	17-18-19-20-	Productividad
Formación e información	21-22-23-24-25.	

La encuesta se divide en tres factores, variables, los cuales son motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y formación e información, para medir las variables motivación y productividad.

Por último, en la segunda parte también contiene 11 preguntas referentes a la productividad y motivación dirigida a los gerentes de las empresas (tipo Likert), con el fin de conocer la productividad de la empresa y poder enriquecer la información.

Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó la recolección de información en internet y entrevistas on line al personal.

Para que los datos recolectados tengan significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones y formulas en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos de estudio planteados en la investigación, con fin de evidenciar los **principales** hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la investigación, con los conocimientos que se disponen en relación al problema.

3.5. Procesamiento de la información

Los autores Beltrán (2006) y Hernández et al. (2014) hacen hincapié en las diferentes metodologías para analizar la información disponible. Al utilizar encuestas se obtiene información de índole cualitativo como cuantitativo, en especial dado que se obtendrá la información sobre el objeto de estudio y posibles comentarios con mejoras o sugerencias al proceso.

Con base a la información cuantitativamente recolectada de la encuesta, será tabulada con tal de ejemplificar su interpretación a través de gráficos, de la cual se obtuvo el puntaje

de los resultados, los cuales serán analizados a través de la correlación de Pearson, para así comprobar si existe o no existe relación entre las variables de la investigación para ello se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes y se obtiene el resultado de relación de variables.

Capítulo IV: Resultados y Discusión.

4.1. Análisis de los resultados

La recogida y procesamiento de informaciones corresponde a la aplicación de instrumentos realizada entre 7 septiembre 2020 al 28 octubre 2020, utilizando la herramienta para formularios Survio®, que implementa respuesta on line y análisis de datos, compatibles con múltiples redes sociales y otras plataformas, para ser de esta encuesta, aún más accesible a los tiempos actuales. La muestra corresponde a un total de 60 trabajadores y tres gerentes de las tres empresas salmoneras de la Región de Los Lagos, en la comuna de Puerto Montt.

N°1. Composición de la muestra

ESTAMENTO	CANTIDAD
Gerentes	3
Trabajadores	60

Fuente: Elaboración propia.

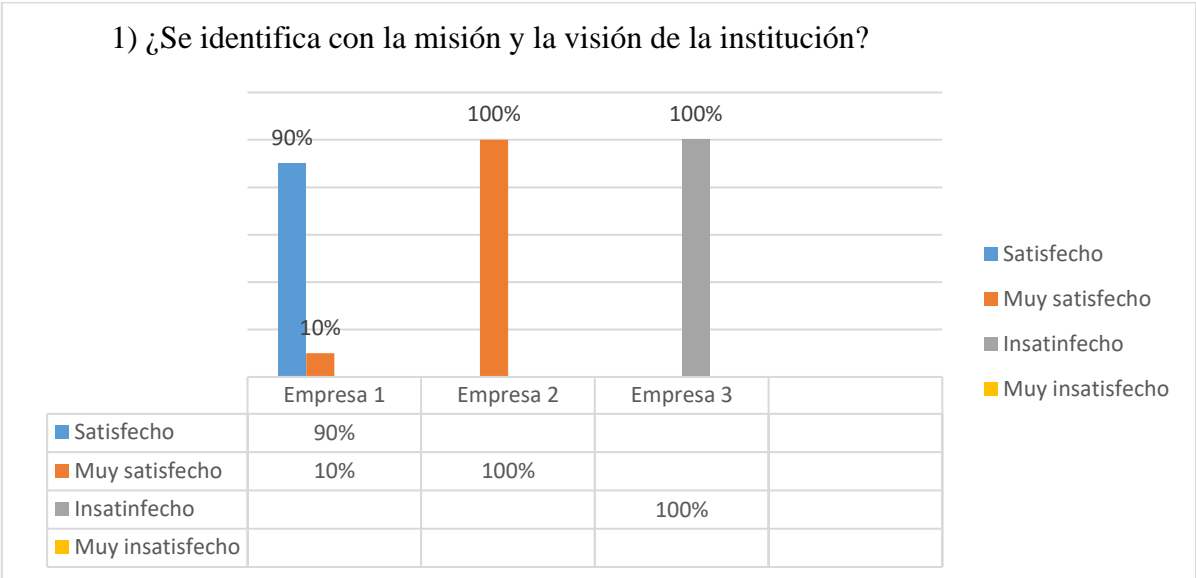
4.2. Factores

Los resultados obtenidos, de los tres factores organizacionales: primer factor, la motivación y el reconocimiento, donde se atiende a que la falta de reconocimiento y motivación en el trabajo provoca una insatisfacción en la mayoría de los trabajadores, el segundo factor, corresponde al área y ambiente de trabajo, considerando que los trabajadores en su mayoría están satisfechos en este aspecto, por ultimo está el factor de formación e información, donde es su mayoría está satisfecho con la información y las

capacitaciones que brinda la empresa en base a los porcentajes obtenidos. Complementariamente, por parte a los gerentes, se investigó si la empresa considera que, con la motivación laboral, se genera un efecto positivo en la productividad, donde a través de preguntas con factores directamente relacionados a la motivación, supervisión, capacitación y reconocimientos se obtuvieron resultados significativos, generando en algunos aspectos que como empresa les falta mecanismo de motivación a sus trabajadores.

4.3. Resultados instrumento aplicado a trabajadores.

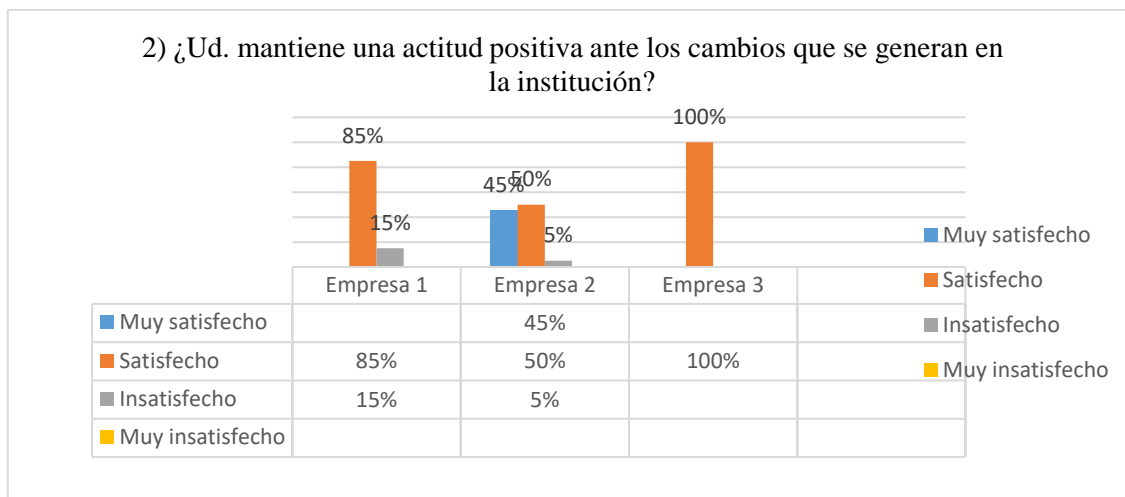
Gráfico 1. Factor motivación y reconocimiento: identificación y misión



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores se identifica con su empresa.

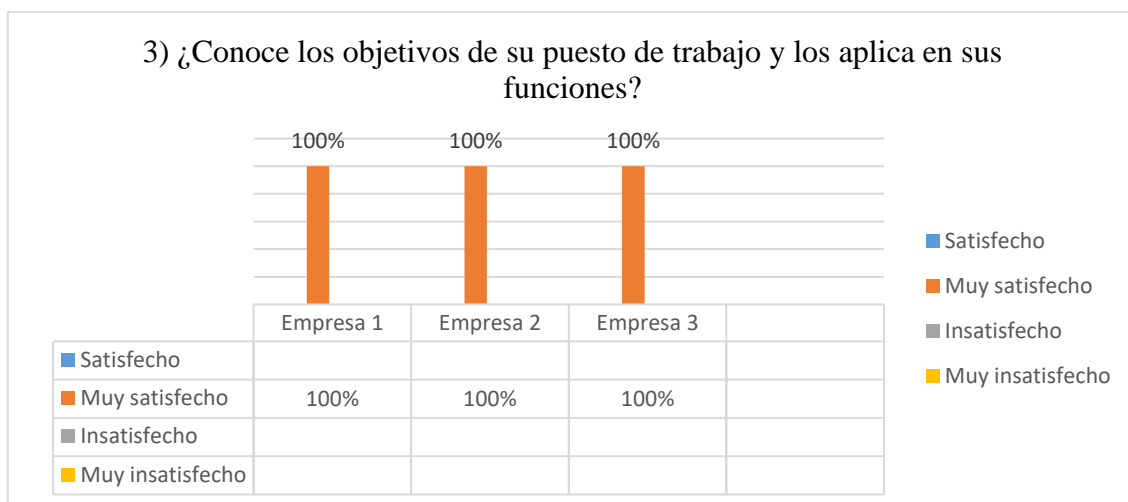
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Factor motivación y reconocimiento: cambios



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores acepta los cambios organizacionales.

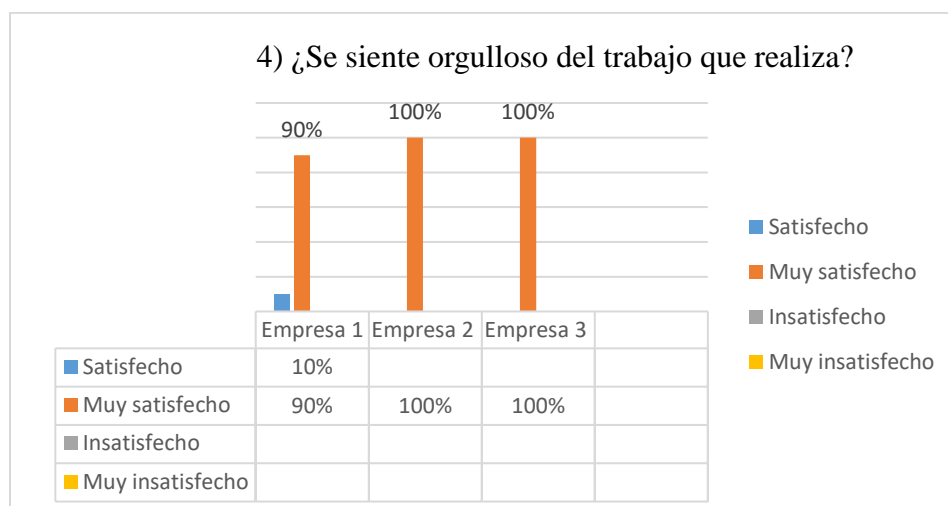
Gráfico 3. Factor motivación y reconocimiento: objetivos laborales y aplicación



Nota: este grafico muestra que totalidad de trabajadores conocen sus funciones y objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

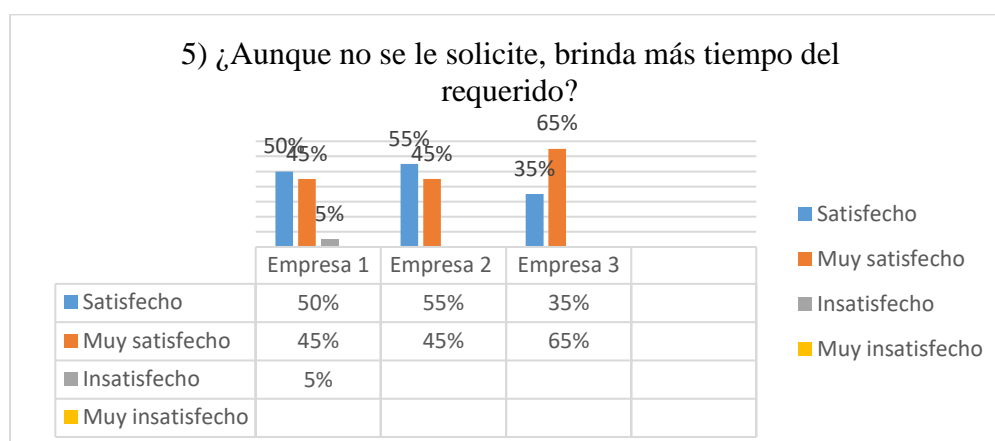
Gráfico 4. Factor motivación y reconocimiento: orgullo del trabajo



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores se siente orgulloso de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

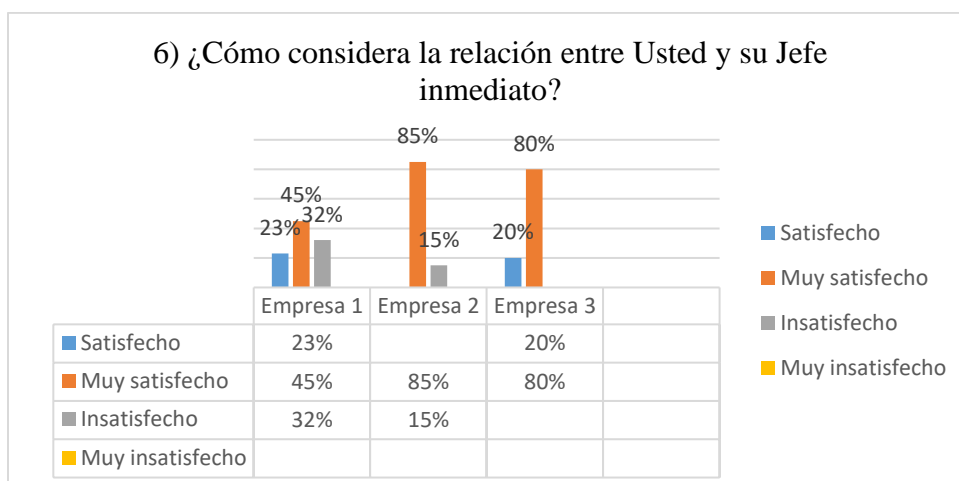
Gráfico 5. Factor motivación y reconocimiento: dedicación al trabajo



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores brinda más tiempo del requerido a sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.

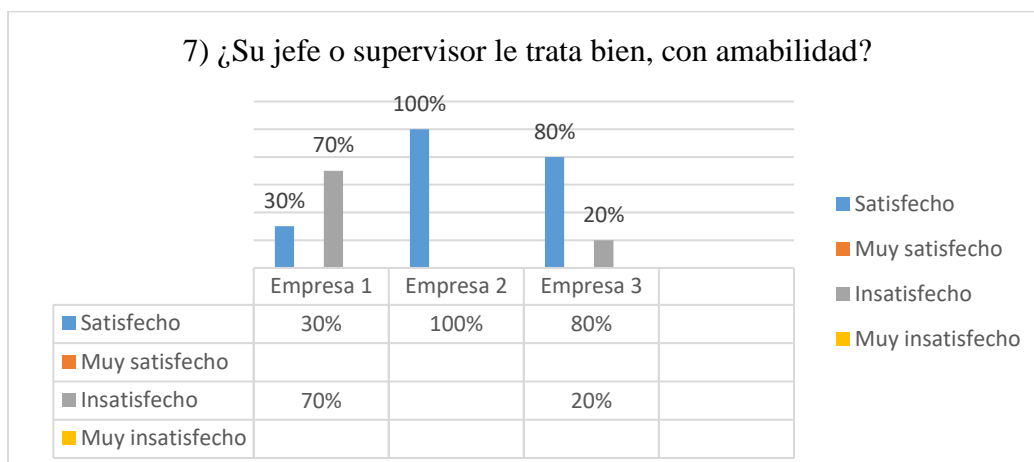
Gráfico 6. Factor motivación y reconocimiento: relación con la jefatura



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores tiene buena relación con subordinados.

Fuente: Elaboración propia.

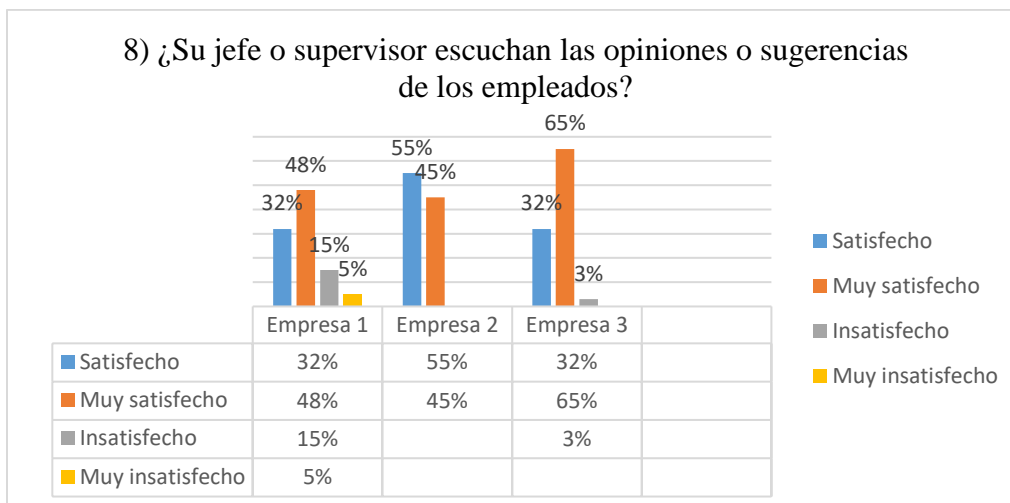
Gráfico 7. Factor motivación y reconocimiento: Trato supervisores



Nota: este grafico muestra la mayoría de los trabajadores considera buen trato de subordinados.

Fuente: Elaboración propia.

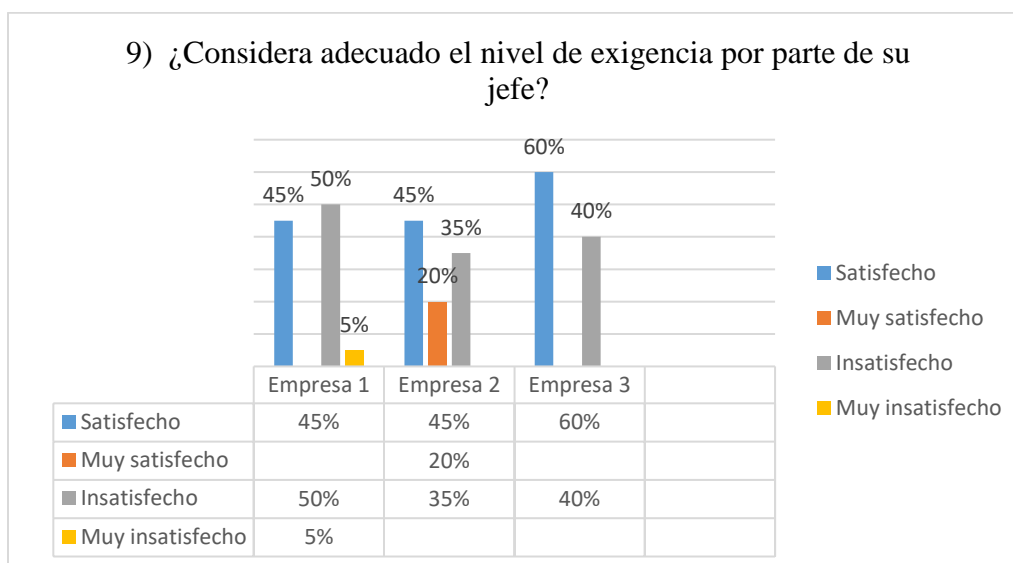
Gráfico 8. Factor motivación y reconocimiento: diálogo laboral con superiores



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores se sienten escuchados.

Fuente: Elaboración propia.

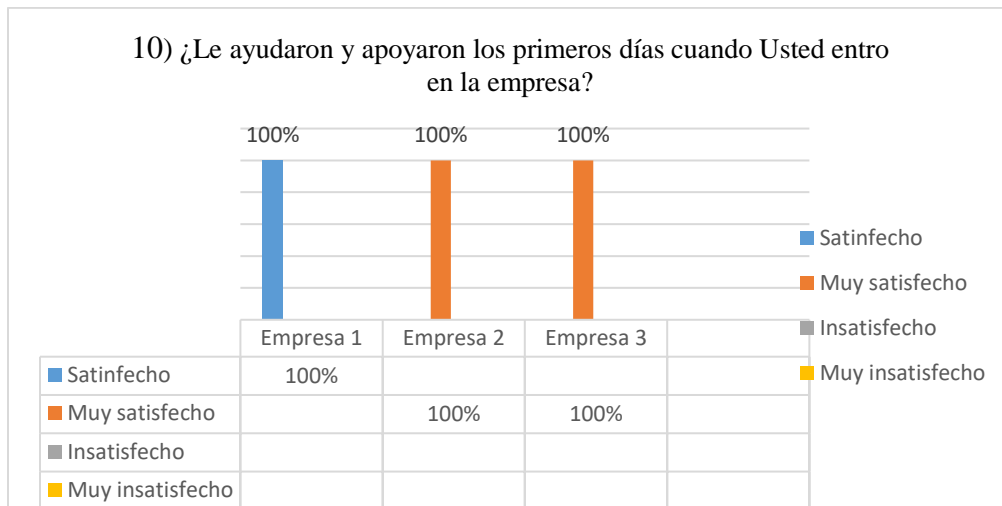
Gráfico 9. Factor motivación y reconocimiento: nivel de exigencia



Nota: este grafico muestra que los trabajadores consideran una sobre exigencia.

Fuente: Elaboración propia.

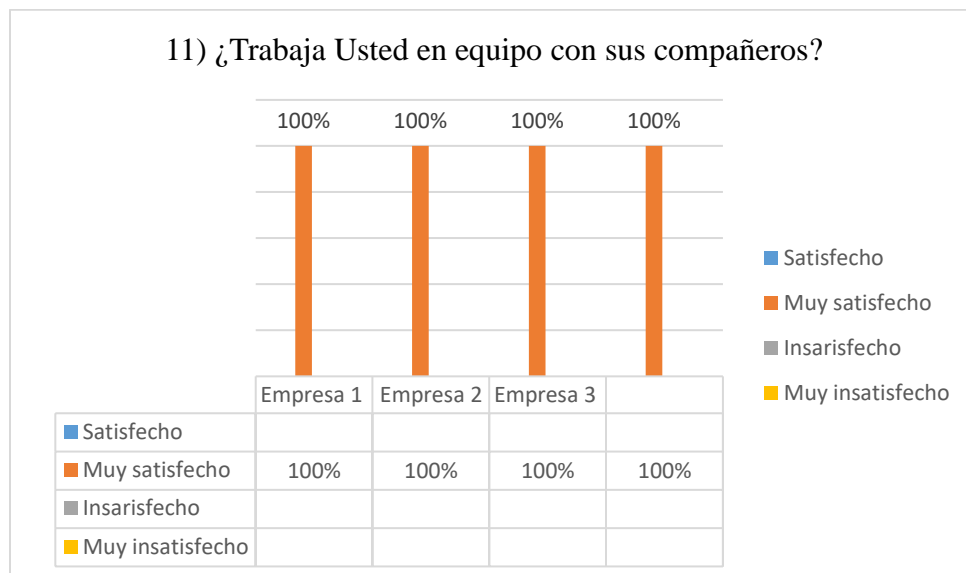
Gráfico 10. Factor motivación y reconocimiento: apoyo organizacional



Nota: este grafico muestra en totalidad de los trabajadores el apoyo y compañerismo.

Fuente: Elaboración propia.

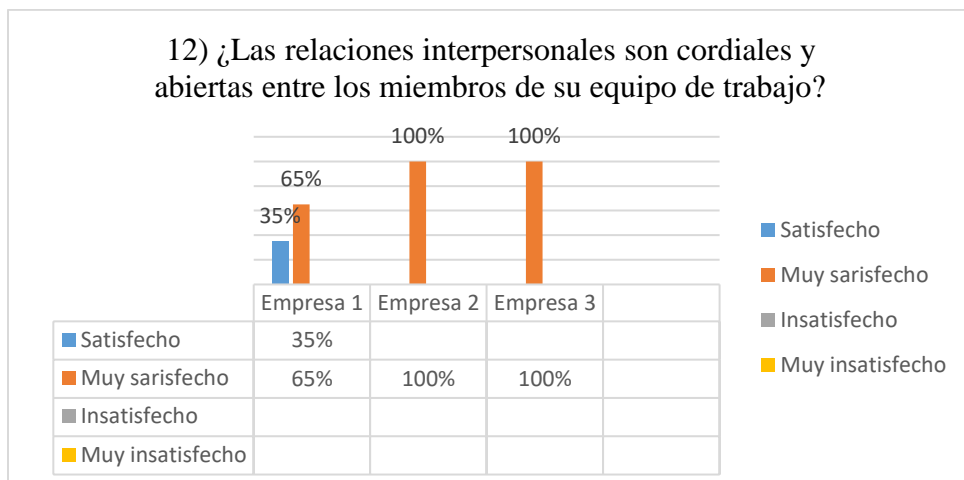
Gráfico 11. Factor motivación y reconocimiento; trabajo en equipo



Nota: este grafico muestra en totalidad compañerismo.

Fuente: Elaboración propia.

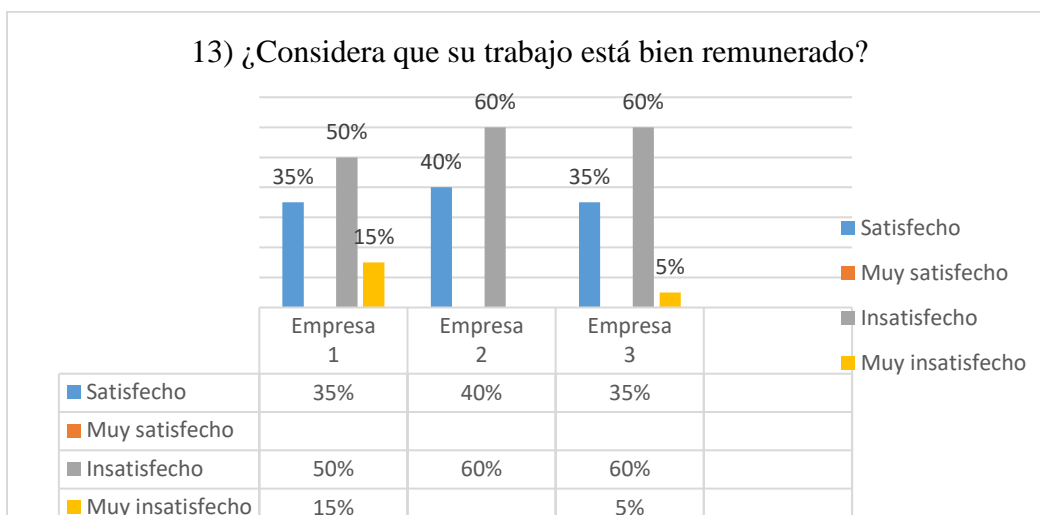
Gráfico 12. Factor motivación y reconocimiento: relaciones interpersonales.



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores buena relación laboral.

Fuente: Elaboración propia.

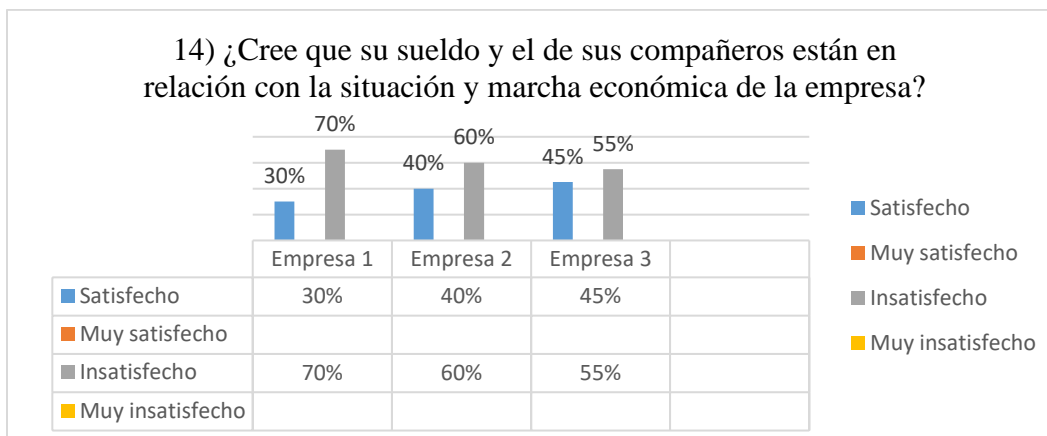
Gráfico 13. Factor motivación y reconocimiento: remuneración



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores no está conforme con sus rentas.

Fuente: Elaboración propia.

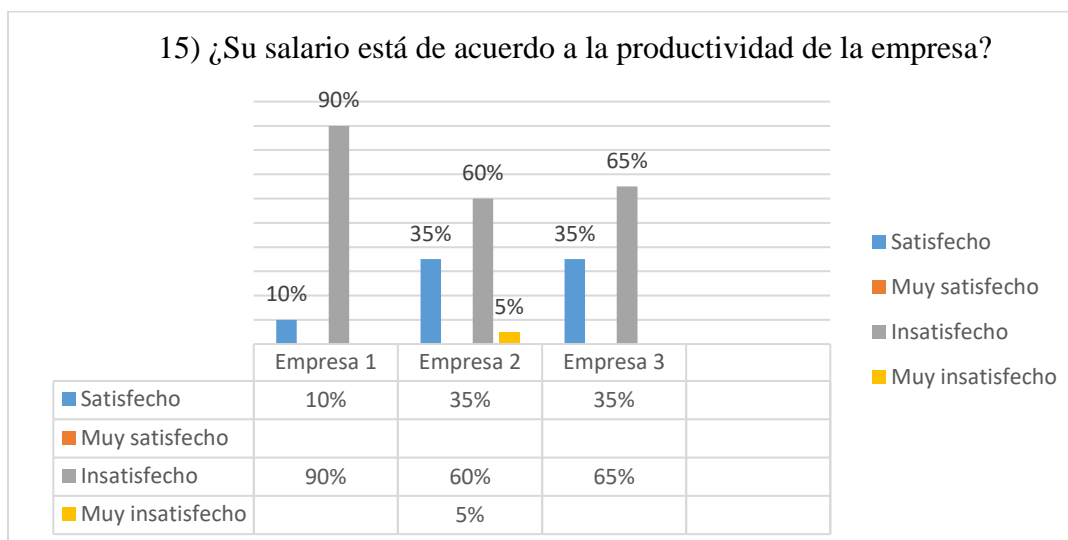
Gráfico 14. Factor motivación y reconocimiento: relación sueldo-trabajo



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores no está conforme con sus rentas y la producción de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

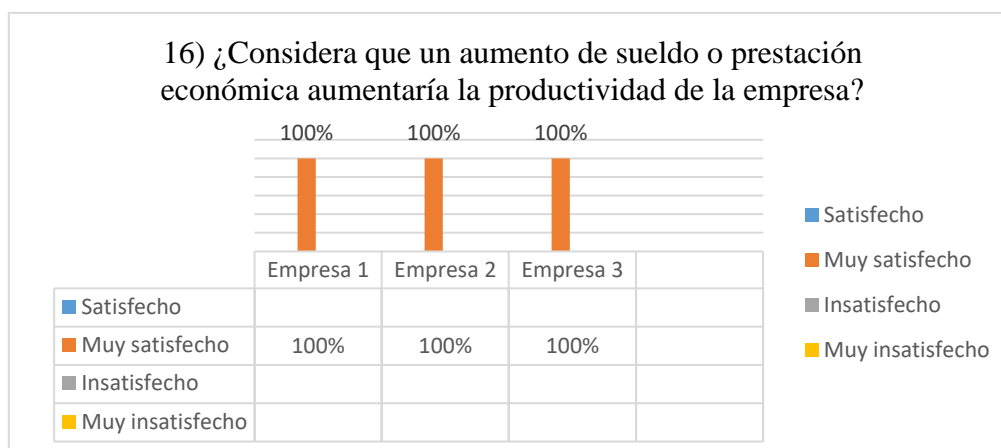
Gráfico 15. Factor motivación y reconocimiento: productividad



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores disconformidad con su salario.

Fuente: Elaboración propia.

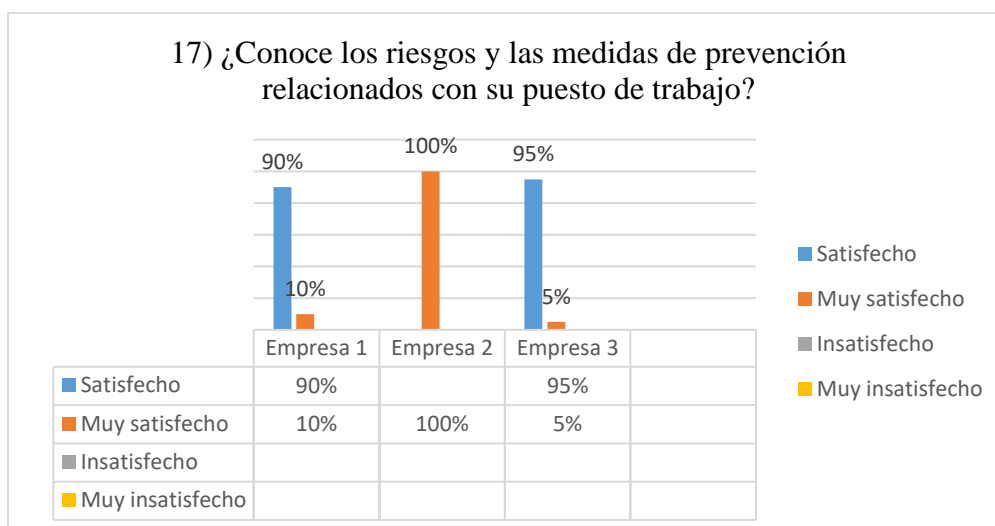
Gráfico 16. Factor motivación y reconocimiento: mayor remuneración/ trabajo



Nota: este grafico muestra que la totalidad considera necesario un aumento de sueldo.

Fuente: Elaboración propia.

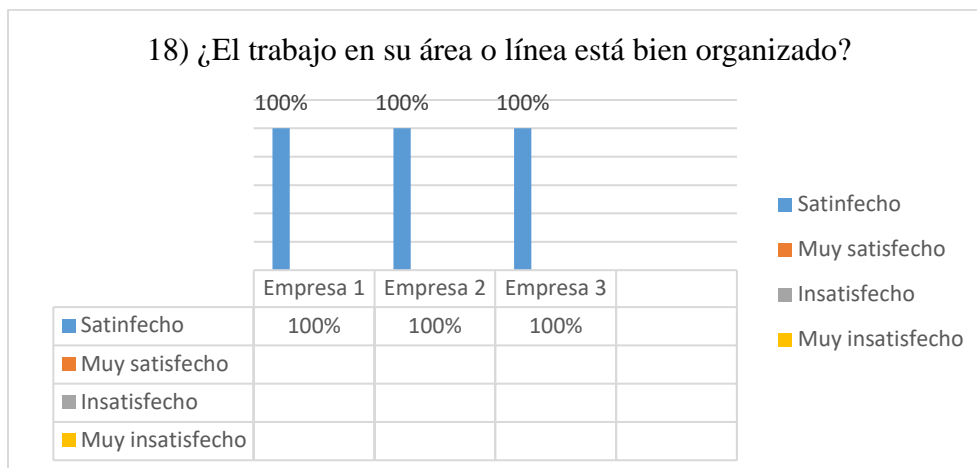
Gráfico 1. Factor área y ambiente de trabajo: riesgos y prevención



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores conoce riesgos y medidas de prevención.

Fuente: Elaboración propia.

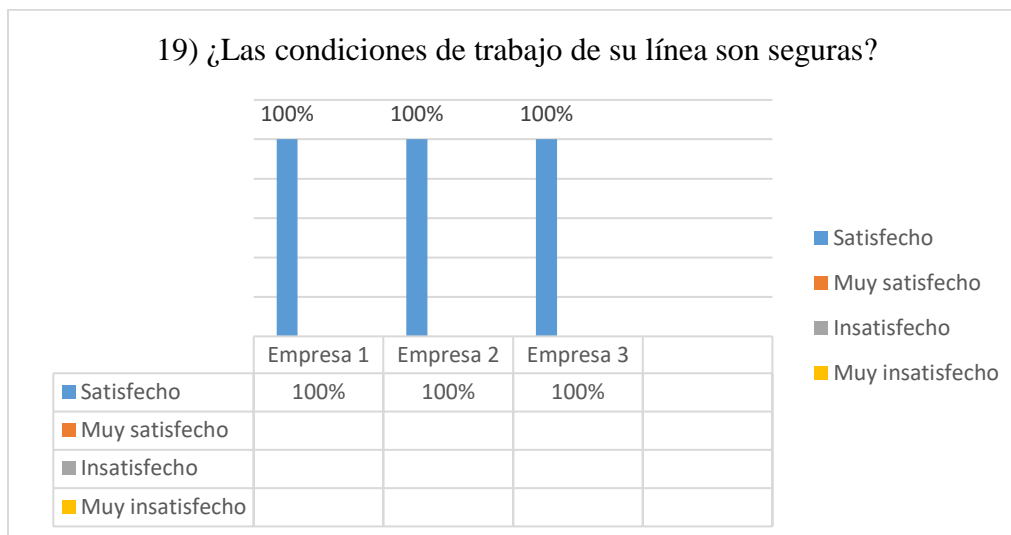
Gráfico 2. Factor área y ambiente de trabajo: organización laboral



Nota: este grafico muestra que la totalidad de trabajadores mantiene su área organizada.

Fuente: Elaboración propia.

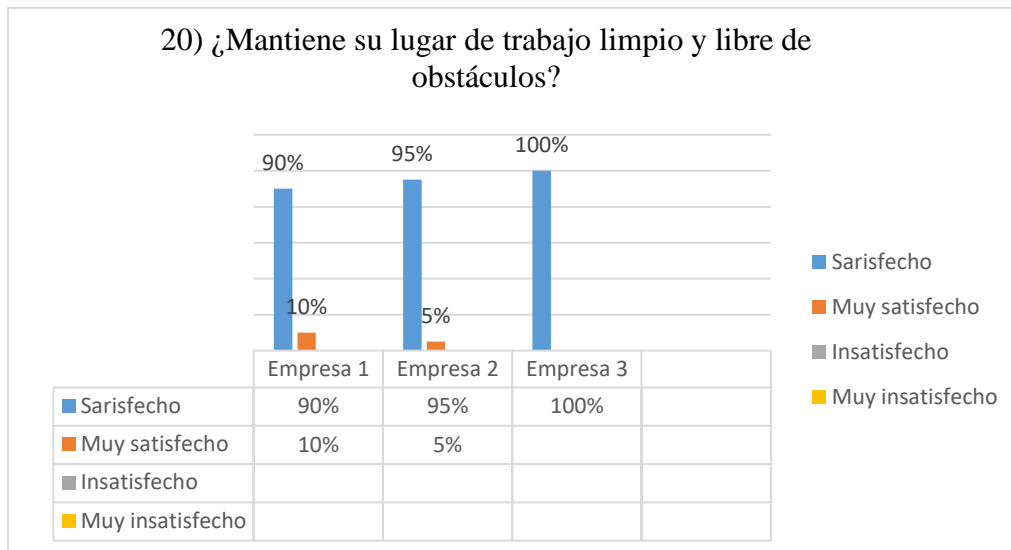
Gráfico 3. Factor área y ambiente de trabajo: condiciones laborales



Nota: este grafico muestra que la totalidad de los trabajadores considera su área segura.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Factor área y ambiente de trabajo: condiciones higiénicas



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores mantiene limpio su área.

Fuente: Elaboración propia.

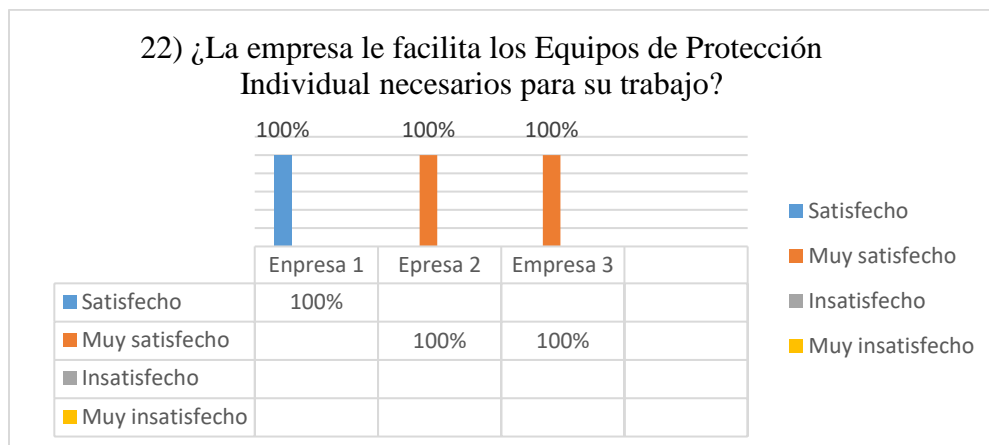
Gráfico 1. Factor formación e información: protocolos de emergencia



Nota: este grafico muestra que la totalidad de los trabajadores conoce protocolo de emergencia.

Fuente: Elaboración propia.

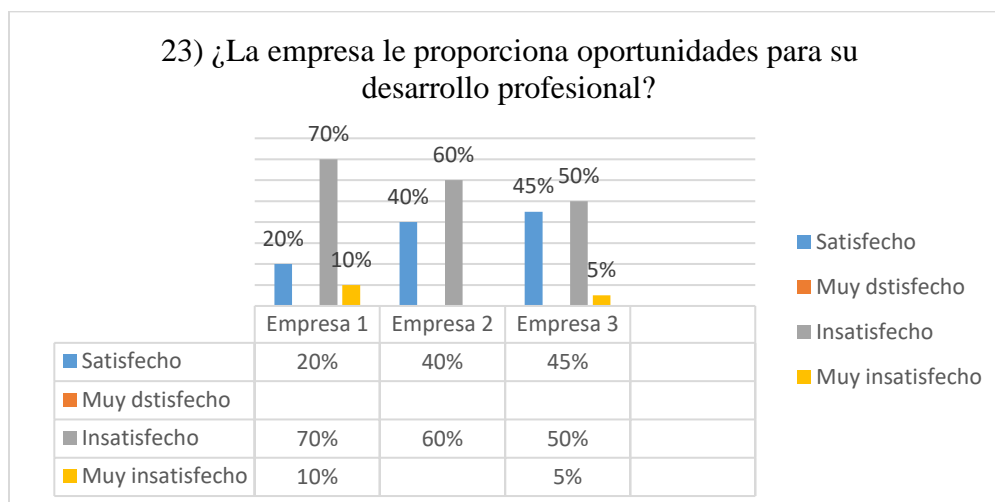
Gráfico 2. Factor formación e información: Protección y seguridad laboral



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores considera que la empresa facilita equipo de protección.

Fuente: Elaboración propia.

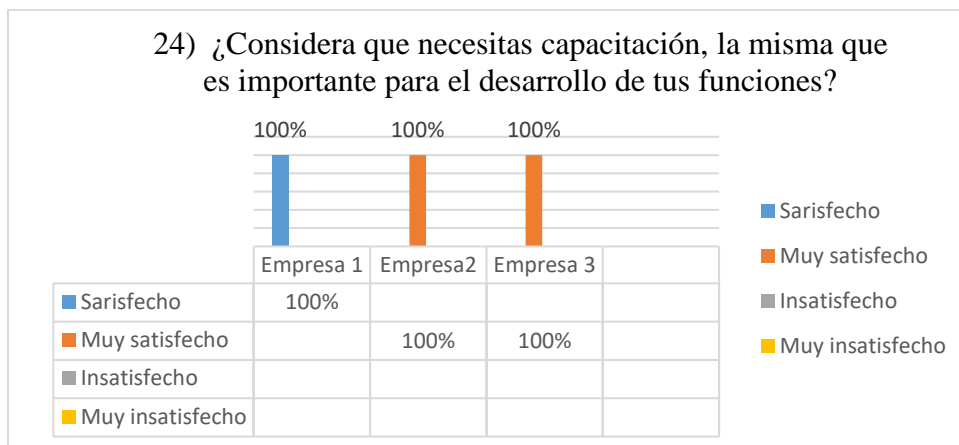
Gráfico 3. Factor formación e información: desarrollo profesional



Nota: este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores no presenta oportunidad de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

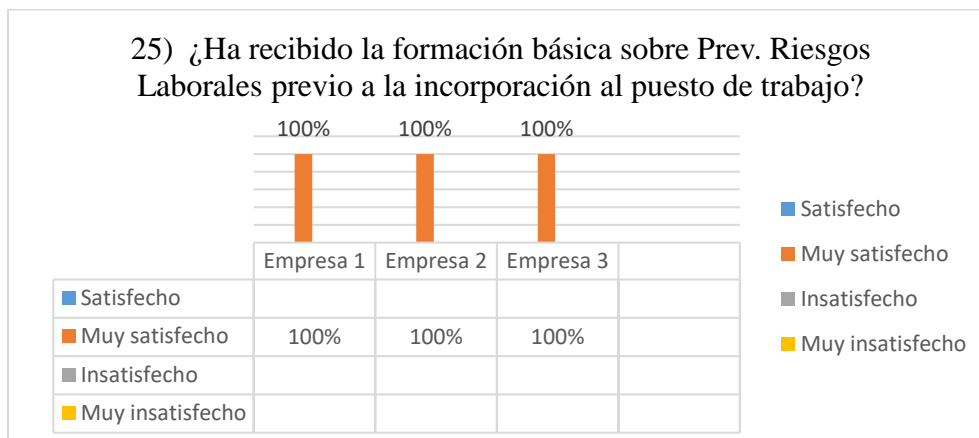
Gráfico 4. Factor formación e información: capacitación



Nota: este gráfico muestra que la mayoría de los trabajadores considera que necesita capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Factor formación e información: formación



Nota: este gráfico muestra que la totalidad de los trabajadores ha recibido una formación básica de prev. riesgo.

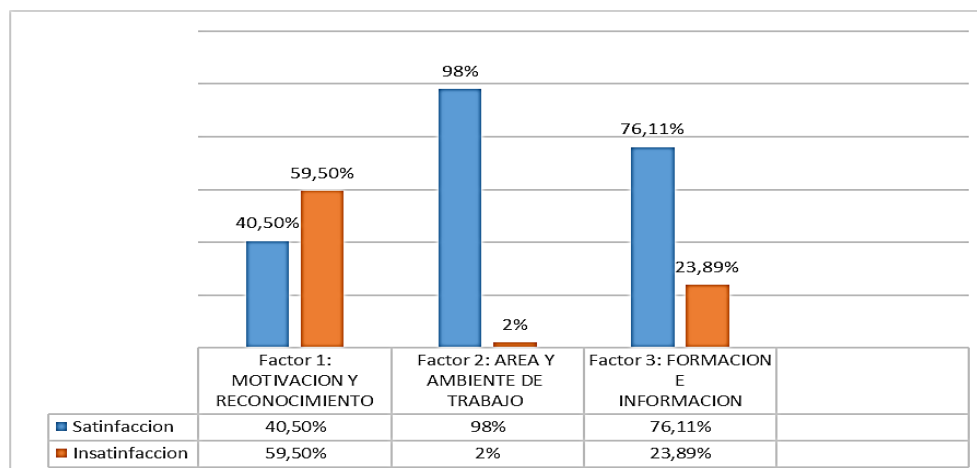
Fuente: Elaboración propia.

Para los trabajadores, se pudo obtener información relacionada con el factor motivación y reconocimiento, donde el 40.50% de los encuestados se encuentran satisfechos por las relaciones que tienen con sus jefes, que a pesar de que existen algunas diferencias en intereses y percepciones, no les afecta significativamente en el desarrollo de sus actividades asignadas, mientras que el 59,50% se encuentran insatisfechos debido a que muy pocas veces han recibido estímulos de parte sus jefes, por lo cual, se sienten desmotivados a ser creativos, participativos para realizar algunas funciones, o tareas encomendadas de manera efectiva.

Por otra parte, el factor área y ambiente de trabajo, un 98% de los encuestados, se encuentran satisfechos por el trabajo en equipo, debido a que se esfuerzan por mantener en armonía las relaciones de compañerismo, siendo colaboradores, amistosos, respetuosos y comprensivos con los compañeros de su unidad de trabajo, en general se observa que las relaciones interpersonales son adecuadas. No obstante, el 2% de los encuestados expresaron su insatisfacción.

Por consiguiente, se pudo obtener información, sobre el factor de planes de formación que se aportan a los trabajadores, la formación básica impartida y las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrece a los trabajadores en general. El 76.11% de los encuestados se encuentran satisfechos por el desarrollo profesional y las oportunidades que se les brinda dentro de la empresa, mientras que el 23.89% se encuentra insatisfecho debido a la falta de oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

4.5. Resultados según factor.



Nota: este grafico muestra que la satisfacción predomina en la insatisfacción, siendo el de motivación el más débil.

Según los resultados del estudio en base a la información obtenida por los gerentes, donde en las preguntas 1 y 2 que indagan si la empresa considera que con la motivación se genera un efecto positivo en la productividad, así mismo en cuanto a la necesidad de motivar más a sus empleados para incrementar la productividad, la mayoría de los gerentes consideran que necesitan motivar más a sus empleados para aumentar la productividad.

En la pregunta 3 y 4 que analiza que estrategias de motivación se implementan en la empresa para motivar a su personal, la mayoría de los gerentes indicaron ofrecer incentivos económicos y otro grupo indicó utilizar relaciones interpersonales como estrategia de motivación. Por consiguiente, en la pregunta 5 que plantea qué porcentaje de rotación de personal tienen las empresas, la mayoría de los gerentes indicaron tener poca rotación de personal. Mientras que En las preguntas 6 y 7 que examina si existe eficiencia del personal en cuanto a la productividad, la mayoría de los gerentes indicaron contar con personal

bastante eficiente en cuanto a la productividad, así mismo en cuanto a la eficiencia para la entrega de los trabajos a los clientes la mayoría de gerentes indicaron contar con una buena eficiencia en cuanto a la entrega de los trabajos.

En la pregunta 8 que investiga si existen lineamientos para las estrategias de selección de personal, la mayoría de los gerentes indicaron no contar con estrategias de selección de personal. En las preguntas 9 y 11 que determinan si se realizan círculos de calidad, para el mejoramiento de las tareas de trabajo, la mayoría de los gerentes indicaron realizar círculos de calidad. Por ultimo en la pregunta 10 que analiza si la empresa cuenta con métodos de control de productividad la mayoría de los gerentes indicaron no contar con métodos de control de productividad.

Resultados encuestas a gerentes.

Preguntas 1 y 2	La mayoría de los gerentes consideran que necesitan motivar más a sus empleados para aumentar la productividad.
Preguntas 3 y 4	Un grupo indico ofrecer incentivos económicos y otro grupo indicó utilizar relaciones interpersonales como estrategia de motivación.
Pregunta 5	La mayoría de los gerentes indicaron tener poca rotación de personal.
Preguntas 6 y 7	La mayoría de los gerentes indicaron contar con personal bastante eficiente en cuanto a la productividad
Pregunta 8	La mayoría de los gerentes indicaron no contar con estrategias de selección de personal.
Presuntas 9 y 11	la mayoría de los gerentes indicaron realizar círculos de calidad, para el mejoramiento de funciones.

Pregunta 10 La mayoría de los gerentes indicaron no contar con métodos de control de productividad.

- CRITICO
- ACEPTABLE

Para el análisis de los datos de la relación entre las variables motivación y productividad, se usó la correlación de Pearson a través de las funciones de Excel, la cual se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables, la cual varía de -1.00 a $+1.00$. La interpretación de los valores se ha expresado por diversos autores en escalas siendo la más usada la que se presenta a continuación H. Sampieri (2014).

Tabla 1. Rango de correlación de Pearson.

-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable.
-0,50	Correlación negativa media.
-0,25	Correlación negativa débil.
-0,10	Correlación negativa muy débil.
0,00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0,10	Correlación positiva muy débil.
+0,25	Correlación positiva débil.
+0,50	Correlación positiva media.
+0,75	Correlación positiva considerable.
+0,90	Correlación positiva muy fuerte.
+1,00	Correlación positiva perfecta

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada, nos da como resultado una correlación de 0,60, la cual nos indica que es una correlación positiva media, dicho de otra forma, las variables motivación y productividad están positivamente relacionadas y ambas se

mueven juntas, eso quiere decir que si una aumenta la otra tambien aumenta o si alguna disminuye la otra igual, sin embargo al ser media se refiere a que la motivacion incide un 36% a la productividad.

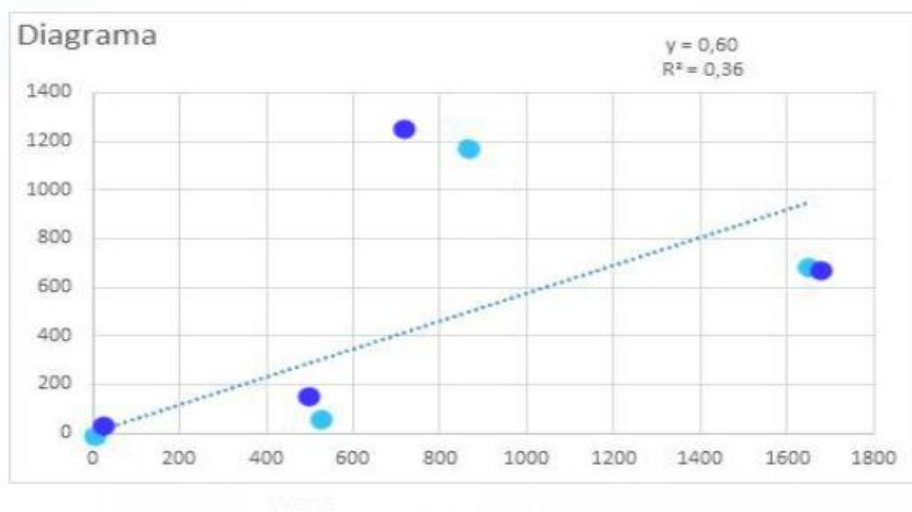
Resultados de correlacion.

Motivacion	Productividad
1652	664
861	1185
528	72
7	3

Correlacion	0,60
R ²	36%

Los diagramas de dispersion, son una manera de visualizar graficamente una correlacion.

A continuacion se muestra la correlacion lineal de los resultados obtenidos de la relacion entre motivacion y productividad.



Nota: muestra grafica de una correlación positiva media.

4.6. Sesgos de la investigación.

En la presente investigación, el sesgo se ve representada, en la aplicación de encuesta on line, ya que el manejo del lenguaje puede ser una fuente de sesgos e influir en las respuestas.

Capítulo V: Conclusiones

El presente estudio se realizó con el objetivo de determinar si existe relación entre las variables motivación y productividad, la cual, de acuerdo con los resultados obtenidos con 60 trabajadores correspondientes a nuestra muestra, los cuales exponen que si existe una correlación positiva media y estadísticamente significativa a nivel de 0.60, lo cual nos evidencia que si una variable aumenta la otra también aumenta y si una disminuye la otra igual disminuye.

Lo anterior da cuenta que, conforme a las teorías y la literatura sobre gestión de personas, existe una incidencia comprobable entre los factores de análisis y se mueven positiva, negativamente o neutro, de acuerdo al grado de influencia entre una y otra.

En lo que dice al profesional de los recursos humanos, hay que entender que un axioma más o menos consolidado como es la correlación entre estos factores, no asegura la correcta influencia o bien, la esperada desde la gestión de personas, sino que hay que conocer el tipo de organizaciones, sus fortalezas y debilidades para precaver donde han de mejorarse los elementos de gestión e intervención.

En el caso de las salmoneras nacionales, en términos amplios, se trata de un proceso extractivo delicado y expuestos a inminentes riesgos laborales, los cuáles se conocen y son sabidos por los trabajadores que ejecutan labores en este tipo de organizaciones, por tanto, una correcta gestión, debiese involucrar necesariamente:

- a) Calidad en el empleo, medible en salarios acordes a las funciones que se ejecutan

- b) Seguridad laboral
- c) Clima laboral acorde con las necesidades de la organización.
- d) Otras.

De las encuestas, lleva a comprobar la hipótesis previamente establecida donde H₁: A mayor motivación laboral, mayor productividad organizacional, se rechaza H₂: A mayor motivación laboral, menor productividad organizacional, ya que los valores indican que las dos variables se mueven juntas. Dichos resultados también responden a las interrogantes, ya que, si tienen una relación positiva media las variables de motivación y productividad empresarial, por otra parte, se puede determinar la que la motivación laboral incide en la productividad organizacional un 36%, donde a mayor motivación, mayor productividad.

Por tales motivos, a través de la investigación se pudo determinar la existencia de una relación entre la motivación de los empleados y productividad la cual es tal incidencia positiva, para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por otra parte, dentro de la encuesta aplicada se puede analizar que la mayoría de los trabajadores de las empresas en el estudio indicaron que los factores que les causa motivación son área y ambiente de trabajo y formación e información, pero el que le falta significativamente es el factor motivación y reconocimiento, lo cual puede resultar un dato útil para mejora de las empresas evaluadas. Por otra parte, en las empresas objeto de estudio

Por ende, nuestros resultados coinciden con los señalados por los autores, y tienen importantes implicaciones para la investigación debido a varios aspectos; en primer lugar, se comprueba la teoría de Victor Vroom (al ver en los resultado de la investigación, un significativo porcentaje de trabajadores, desmotivados, al no tener reconocimientos y/o

recompensas, por consiguiente, se comprueba la teoría de McGregors, en aspecto de liderazgo, ya que los resultados muestran, que los trabajadores se esfuerzan, se autodirigen, se motivan y se organizan por sí mismos ya sea en trabajos compartidos o grupales, desarrollando un crecimiento personal y profesional. Dentro de los resultados se evidencia, que los trabajadores consideran la necesidad de capacitación, lo cual comprueba la teoría de McClelland. También se comprueba la teoría de Maslow, al ver que los trabajadores van superando sus propios niveles. Por último, se comprueba la teoría de Herzberg, según los resultados en nuestras teorías, cuando vemos que se requieren de factores de motivación, que tienen que ver con el reconocimiento de logros.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato I. (2002). “*Gestión del talento humano*”. México. Editorial McGraw-Hill

Chiavenato I. (2004). “*Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*”. México. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Carnegie Institute of Technology, John Wiley & Sons Inc., Nueva York

CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición. Mc Graw – Hill. México. CHIAVENATO, I. (2000). Quinta edición. Mc Graw – Hill. México.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1993). *EL Comportamiento Humano en el Trabajo*. *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. Mc Graw-Hill.

Dolan, Simón L (2007) *La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3a Edición, McGrawHill, España.

Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2009) *Comportamiento Organizacional*, 13^o Edición. Pearson Educación.

Zamora, E. (2008). *Importancia de la motivación en las empresas*. Obtenido el 15 de enero del 2015.

Werther, William; Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. 6^o Edición. McGrawHill.

Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill. 6^o Edición.

Webgrafía

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/90243/Villarroya.pdf?sequence=1&isAllowed>

<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5397/MGPOIlabaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html#:~:text=Para%20que%20las%20organizaciones%20funcionen,con%20las%20percepciones%20que%20>

<https://bit.ly/3m5Xnvs>

https://liderazgoytalentohumano.weebly.com/uploads/2/2/5/5/22550186/modelos_de_liderazgo.pdf

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28925/1/Zamora%20Salazar.pdf>

Anexos

Formato evaluación a trabajadores.

Encuesta					
Sexo:					
Edad:					
Fecha:					
El presente cuestionario tiene como fin conocer la opinión del trabajador de la empresa, referente a la satisfacción laboral.					
Instrucciones: Marca la opción según tu opinión.					
N°	Ítem	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.	¿Se identifica con la misión y la visión de la institución?				
2.	¿Ud. mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución?				
3.	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones?				
4.	¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza?				
5.	¿Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido?				
6.	¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?				
7.	¿Su jefe o supervisor le trata bien, con amabilidad?				
8.	¿Su jefe o supervisor escuchan las opiniones o sugerencias de los empleados?				
9.	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?				
10.	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando Usted entro en la empresa?				

11	¿Trabaja Usted en equipo con sus compañeros?				
12	¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo?				
13	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				
14	¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en relación con la situación y marcha económica de la empresa?				
15	¿Su salario está de acuerdo a la productividad de la empresa?				
16	¿Considera que un aumento de sueldo o prestación económica aumentaría la productividad de la empresa?				
17	¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
18	¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
19	¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
20	¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
21	¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?				
22	¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				
23	¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				

24	¿Considera que necesitas capacitación, la misma que es importante para el desarrollo de tus funciones?				
25	¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?				

Fuente: Elaboración propia.

Formato evaluación a gerentes.

Encuesta a Gerentes

Con el objetivo de analizar cómo está actualmente la productividad en las empresas.

Instrucciones: Se le solicita amablemente contestar con veracidad las siguientes preguntas.

1. ¿Usted considera que con la motivación de sus empleados genera un efecto positivo en la productividad?

a) Si _____ b) No _____

2. ¿Usted considera que necesita motivar más a sus empleados para incrementar la productividad?

a) Si _____ b) No _____

¿Porqué?

3. ¿Cuáles son las estrategias de motivación que usted implementa en la imprenta para motivar a su personal?

a) Incentivos económicos

b) Incentivos no económicos

c) Ambiente físico de la empresa

d) Clima organizacional

e) Relaciones interpersonales

f) Ninguna

g) Otros _____

4. ¿Considera usted que su personal se encuentra identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa?

a) Si _____ b) No _____

5. ¿Qué porcentaje de rotación de personal tiene la empresa?

6. ¿Existe eficiencia del personal en cuanto a la productividad?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué?

7. ¿Cómo está la eficiencia en cuanto a la entrega de trabajos para los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____

8. ¿Existen lineamientos para las estrategias de Selección de Personal?

a) Si _____ b) No _____

9. ¿Se realizan círculos de calidad, para el mejoramiento de las tareas de trabajo?

a) Si _____ b) No _____

10. ¿Qué métodos de control de productividad aplica en la empresa?

11. ¿Qué métodos de control de calidad aplica en la empresa?

Fuente: Elaboración propia.

