Análisis de los factores determinantes de la motivación laboral sobre la productividad en la
empresa Aromas y Procesos S.A.S

Yuli Milena Delgado Sierra

Sergio Mario Rodríguez Arroyo

Administración de Empresas

Docente Tutor:

John Alexander Díaz García

Universidad Santo Tomás

2018

Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	2
Índice de Gráficas.....	3
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	4
1. Planteamiento del problema.....	6
2. Objetivos	8
2.1 Objetivo general	8
2.1.1 Objetivos específicos	8
3. Revisión de la Literatura	9
3.1 Antecedentes del concepto de Motivación laboral	9
3.2 Recuento histórico de la Motivación laboral.....	11
3.3 Motivación: Acerca de lo intrínseco y lo extrínseco	13
3.3.2 Factores determinantes de la motivación laboral	16
3.3.2.1 Factores internos o intrínsecos	16
3.3.2.2 Factores externos o extrínsecos	18
3.4 Antecedentes del concepto de productividad laboral	19
3.5 Factores que inciden en la productividad	20
4 Metodología	21
4.1 Fases de la investigación	21
4.1.1 Fase Diagnóstica	21
4.1.2 Fase de Campo.....	21
4.1.2.1 Instrumentos y Métodos.....	22
4.1.2.2 Muestra Poblacional.....	22
4.1.3 Fase Analítica	23
4.1.4 Fase Concluyente.....	23

5. Presentación de Resultados y Discusión	24
5.1 Información de carácter general	24
5.2 Factores Motivacionales	26
Estrategias Administrativas	49
Conclusiones.....	51
Referencias	54
Anexo 1. Encuesta	58

Índice de Tablas

Tabla 1. Motivación laboral.....	13
Tabla 2. Factores Motivacionales	47
Tabla 3. Comparativo Factores motivacionales según satisfacción	48

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Factor Incentivos del área comercial	27
Gráfica 2. Factor Incentivos área Productiva	29
Gráfica 3. Factor Aspecto económico del área comercial	30
Gráfica 4. Factor Aspecto económico del área de producción	32
Gráfica 5. Factor Crecimiento profesional del área comercial	33
Gráfica 6. Factor Crecimiento profesional del área de producción	34
Gráfica 7. Factor Condiciones del trabajo del área comercial.....	35
Gráfica 8. Factor Condiciones del trabajo del área de producción.....	37
Gráfica 9. Factor Relaciones interpersonales del área comercial	38
Gráfica 10. Factor Relaciones interpersonales del área de producción	39
Gráfica 11. Factor Rendimiento del área comercial	40
Gráfica 12. Factor Rendimiento área productiva.....	41
Gráfica 13. Factor Responsabilidad/Desempeño del área comercial	43
Gráfica 14. Factor Responsabilidad y Desempeño del área de producción	44
Gráfica 15. Factor Actitud personal área comercial	45
Gráfica 16. Factor Actitud personal del área de producción	46

Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar los factores de motivación laboral que inciden sobre la productividad del área comercial y de producción en la empresa Aromas y procesos S.A.S, desde un estudio cualitativo de corte mixto a partir de la revisión de fuentes, un diagnóstico a través de una encuesta y la propuesta de estrategias administrativas en pro de aumentar la productividad de la empresa, identificando como factores determinantes: Incentivos, Aspecto económico, Crecimiento profesional, Condiciones del trabajo, Relaciones interpersonales, Rendimiento, Responsabilidad/desempeño y Actitud personal; estableciendo una diferencia significativa en la percepción de los colaboradores entre las áreas de desempeño mencionadas, donde el área comercial presenta un nivel alto de motivación frente al área de producción con un nivel medio bajo.

Palabras claves: Motivación laboral, Productividad, Factores Motivacionales.

Abstract

The purpose of this research is to determine the factors of work motivation that affect the productivity of the commercial and production area in the company Aromas and SAS processes, from a qualitative mixed-cut study based on the review of sources, a diagnosis through of a survey and the proposal of administrative strategies in order to increase the productivity of the company, identifying as determining factors: Incentives, economic aspect, professional growth, work conditions, interpersonal relationships, performance, responsibility / performance and personal attitude; establishing a significant difference in the perception of the collaborators between the mentioned performance areas, where the commercial area presents a high level of motivation vis-à-vis the production area with a low average level.

Keywords: Work Motivation, Productivity, Motivational Factors.

Introducción

Las empresas en la actualidad evidencian su preocupación frente a la necesidad de establecer un bienestar para el recurso humano, reconociendo que es sobre éste que se fundamenta la competitividad, la productividad y el crecimiento empresarial (Velásquez, 2015); situación a la que no es indiferente la empresa colombiana Aromas y Procesos S.A.S, quien en cabeza del gerente Héctor Fernando Delgado ha manifestado una problemática al interior de la empresa relacionada con la motivación y la productividad a partir de decisiones gerenciales y administrativas tomadas en el año 2018, respecto de bonificaciones y compra de materias primas 2017, situación que ha tenido efectos distintos en los colaboradores; por tanto, Aromas y Procesos se ha interesado por realizar por primera vez un estudio interno sobre la motivación laboral y la productividad en dos de las principales áreas de desempeño, el área comercial y productiva.

Así, la presente investigación se centra en la determinación de factores motivacionales que inciden sobre la productividad de los colaboradores de las áreas comercial y productiva de la empresa Aromas y Procesos S.A.S, a través de un análisis descriptivo y exploratorio encontrando diferencias significativas en la motivación laboral de las áreas en estudio.

Por tanto, se inicia desde una revisión de la literatura sobre los conceptos claves y el estado de arte del objeto de estudio, prosiguiendo con la aplicación de la encuesta como herramienta metodológica que permitió conocer la percepción de los colaboradores frente a los factores motivacionales, reconociendo fortalezas y debilidades al interior de la empresa; generando una discusión acerca de los resultados obtenidos y proponiendo estrategias administrativas puntuales sobre los factores motivacionales con mayor resultados de insatisfacción.

1. Planteamiento del problema

Actualmente la preocupación de las organizaciones empresariales se ha enfocado en los aspectos internos para el mejoramiento de los procedimientos y el alcance de los objetivos propuestos, panorama en el cual el recurso humano se ha constituido como principal fuente de interés en la gestión y administración empresarial (Tubón, 2018).

De tal manera, se evidencia la necesidad de avanzar en el conocimiento y dominio de todos aquellos factores que inciden sobre el capital humano, vislumbrándose la priorización de las necesidades de los colaboradores y colaboradores, quienes con su labor aportan significativamente en el crecimiento empresarial, resaltando para el caso la importancia de los factores motivacionales y su relación con la productividad (García, 2012).

Así, tal como lo señalan Ramírez, Abreu y Badii (2008), la motivación con la que laboran los colaboradores y su productividad adquiere un papel crucial en el ejercicio de cada empresa, en un mundo globalizado donde las competencias individuales y grupales se potencian en favor del sistema económico, siendo este un desafío tanto para el empresario como para el trabajador.

Por tal razón, la presente investigación surge en el marco del ejercicio organizacional al interior de la empresa Aromas y Procesos S.A.S, donde se ha identificado una irregularidad a nivel productivo en el quehacer de los colaboradores en las áreas comercial y productiva; situación que preocupa significativamente a las altas directivas,

dadas las implicaciones sobre el ejercicio mismo de la empresa, sus objetivos y metas trazadas, ya que al no darse un rendimiento unificado la empresa se ve afectada econonómica y comercialmente.

Así, queda de manifiesto tal como indica Peña (2015) que la mayor preocupación en las organizaciones es conseguir que los colaboradores pongan lo mejor de sí, en el desarrollo de su labor, siendo prioritario conocer la percepción del recurso humano frente a la labor desarrollada y su entorno laboral, con el propósito de identificar aquellos factores que están incidiendo sobre el actuar de los colaboradores, donde la motivación laboral juega un papel crucial.

Efectivamente, en la empresa Aromas y Procesos, se evidencia la necesidad de ahondar en la problemática, a partir de un estudio interno que facilite el reconocimiento de debilidades y fortalezas empresariales desde la premisa que “la motivación se plantea como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad de los colaboradores” (Sánchez, 2008) propiciando estrategias administrativas de mejoramiento que favorezcan el crecimiento personal y por ende empresarial.

Desde esta óptica, el presente proyecto busca dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Qué factores determinantes de la motivación laboral influyen en la productividad de los colaboradores de las áreas comercial y productiva de la empresa Aromas y Procesos S.A.S?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Determinar los factores de motivación laboral de las áreas comercial y de producción en la empresa Aromas y procesos S.A.S y su relación con la productividad empresarial.

2.1.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre el nivel de motivación de los colaboradores de las áreas comercial y productiva de la empresa Aromas y Procesos S.A.S a partir de la revisión de los planteamientos teóricos desde fuentes primarias, secundarias y la aplicación de una encuesta.
- Establecer el tipo de influencia que ejercen los factores motivacionales existentes en la empresa Aromas y Procesos S.A.S sobre la productividad de los colaboradores de acuerdo al área de desempeño a través de un análisis cualitativo descriptivo de corte mixto.
- Proponer estrategias administrativas aplicables a la empresa Aromas y Procesos S.A.S que fortalezcan los niveles de motivación de las áreas diagnosticadas.

3. Revisión de la Literatura

De acuerdo con los objetivos propuestos para la presente investigación, se considera necesario realizar una revisión teórica sobre la motivación laboral y productividad laboral a partir de la consulta de diferentes fuentes de información.

3.1 Antecedentes del concepto de motivación laboral

Con el proceso de industrialización y el crecimiento de las organizaciones empresariales, desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) hacia 1920, surge la preocupación por el bienestar de los colaboradores, las condiciones laborales y el fortalecimiento de empleos productivos en relación con el desarrollo social y la calidad de vida de las personas, siendo este momento histórico en el cual la motivación laboral adquiere mayor interés (Gandia, 2016).

Son varios los autores que han enunciado un concepto sobre motivación laboral, Chiavenato (1994), por su parte, plantea que la motivación laboral “encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”, de acuerdo con Reeve (1994), que señala "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja"; por su parte, Steers, Porter y Bigley (2003) expresan que la motivación laboral es la “fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana en el contexto laboral”, postulado sobre el cual Ancona, Camacho y García (2012) señalan que “la motivación laboral no sólo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta”.

En este mismo sentido, Robbins y Judge (2009), indica que la motivación laboral abarca “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”; concepto que se apoya con el postulado de García, Barbero, Ávila y García (2003), quienes establecen que la motivación laboral nace en respuesta a una necesidad no satisfecha, la cual genera un estado de tensión, que desarrolla en la persona un comportamiento y acción específico; complementando dicho concepto, Mager (2005), refiere un modelo básico de motivación integrado por tres ejes fundamentales (necesidad-estímulo-objetivo), Palmero (2005), sugiere que la motivación laboral incluye no sólo aspectos biológicos sino también culturales que inciden en el individuo.

Así, tal como lo muestran Ramírez, Abreu y Badii (2008), el concepto de motivación laboral ha sido abordado desde diferentes disciplinas o ramas del saber, a partir de las cuales varia el concepto; desde la óptica humanista, éste se basa en la fuerza motivacional, vista a su vez desde las perspectivas social y conductual donde los psicólogos relacionan la motivación laboral con los incentivos, aspectos cognitivos, reforzadores ambientales, entre otros factores que inciden sobre el comportamiento humano.

De allí, la importancia se la psicología motivacional de las organizaciones empresariales en pro de motivar a sus colaboradores fortaleciendo así conductas que reducen en beneficios materializables en la organización a través del cumplimiento de objetivos y la satisfacción de necesidades en las dos vías de la relación laboral empresa-trabajador, donde la motivación resulta de la interacción entre diversos factores personales, colectivos, culturales, sociales y empresariales (Forero, Rincón y Velandia, 2008).

3.2 Recuento histórico de la motivación laboral

Históricamente desde diferentes disciplinas se ha abordado el concepto de motivación laboral (Tabla 1), encontrándose diferentes teorías que buscan no sólo establecer un concepto sino además identificar factores, elementos o estímulos que inciden en el comportamiento del trabajador (Naranjo, 2009).

De tal manera, como señala Peña (2015), han surgido autores ampliamente reconocidos como estudiosos de la psicología del trabajo, siendo la motivación laboral un factor prioritario desde una perspectiva investigativa y de gestión empresarial que resulta de gran importancia para la esfera administrativa, reconociendo los aportes teóricos y prácticos que con el transcurrir del tiempo han consolidado teorías y modelos aplicados hoy día en las organizaciones empresariales.

Por tanto, resulta pertinente citar algunos de los fundamentos teóricos reconocidos (Tabla 1), iniciando por filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles, destacados por sus aportes al conocimiento desde la filosofía clásica sobre la motivación, quienes destacaban la naturaleza poco racional de los motivos, la cual influía sobre el accionar humano; prosiguiendo, en el marco de la era moderna con Descartes aparece la que podría señalarse como la primera teoría sobre motivación basada en la distinción entre dos aspectos: pasivos y activos, donde los primeros hacen referencia al cuerpo humano y los activos, a la mente, indicando que la motivación está estrechamente relacionada con la voluntad “todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada” (Peña, 2015).

En la misma era, Darwin denotó el concepto “Instinto” en relación con la motivación humana; concepto que posteriormente James estudiaría hasta proponer la denominada “Teoría del instinto de motivación humana” (Reeve, 2003).

Hacia 1938, Skinner (citado por Pena, 2015), planteó la “Teoría del esfuerzo o condicionamiento operante” la cual surgió como resultado de un estudio experimental en el cual el individuo utilizado fue un roedor, el experimento se basó en condicionar el entorno del roedor y así, inducirlo un comportamiento a través de un estímulo obteniendo un resultado puntual; por medio de los resultados obtenidos, Skinner estableció cuatro tipos de reforzamiento: un “reforzamiento positivo” y otro “negativo”, señalando que con estos dos tipos de refuerzo aumenta la probabilidad de inducir un comportamiento o conducta, a partir de un estímulo concreto; un tercer reforzamiento que denominó “extinción que es la eliminación del refuerzo positivo y un último reforzamiento denominado “castigo” que se evidencia al desaparecer un reforzador anteriormente señala al obtener una conducta, reduciendo la probabilidad que dicha conducta se repita. Experimento a partir del cual Skinner concluye que “no es imprescindible conocer las necesidades o el orden de prioridades de los empleados para motivarlos” (Peña, 2015).

Posteriormente, aparece Hull hacia 1952 (citado por Gondra, 2006), como un gran expositor del Neoconductismo estableciendo la teoría sobre motivación denominada “Teoría de la reducción del impulso” donde las fuerzas que motivan el actuar humano surgen desde las necesidades del individuo, resultando en un comportamiento o conducta que satisfagan dichas necesidades; de tal manera, Hull planteó a partir de numeros experimentos con roedores, una división de las necesidades de las personas: Necesidades primarias y necesidades secundarias y concluyó que cada comportamiento es respuesta a una necesidad que se satisface con un acto concreto y que los conceptos de impulso y aprendizaje son diferentes (Gondra, 2006).

Tabla 1. Motivación laboral

Recuento Histórico de Motivación Laboral (ML)			
Autor	Periodo histórico/Año	Aporte sobre ML	Fuente teórica
Sócrates, Platón y Aristóteles	Filosofía clásica	Los autores reconocen la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos que influyen en el actuar humano	Peña (2015)
Descartes	Era moderna (1622)	Teoría de la motivación: Dominios de motivación exclusivos a la voluntad "todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada"	Peña (2015)
Darwin/William James	Era moderna	Teoría del Instinto de motivación humana	Reeve (2003)
Skinner	1938	Teoría del esfuerzo o condicionamiento operante: Reforzamiento positivo, Reforzamiento negativo, Extinción, Castigo	Peña (2015)
Hull	1952	Teoría de la reducción del impulso: división de necesidades en primarias y secundarias	Gondra (2006)
Maslow	1954	Teoría de la motivación humana estableciendo una pirámide de jerarquía de las necesidad y factores motivantes para los individuos	Reid (2008)
Herzberg	1959	Teoría bifactorial: división de dos grupos de factores principales (los factores higiénicos y los motivacionales)	Peña (2015)
McGregor	1960	Teoría X y Teoría Y : dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización	McGregor (1994)
McClelland	1961	Teoría de las necesidades aprendidas: 3 impulsos dominantes que influyen en la motivación, clasificados en 3 tipos de necesidades: las necesidades de logro, de poder y de afiliación	Robbins (2004)
Vroom,	1964	Teoría de las expectativas: la motivación es producto de tres variables (Valencia, Expectativa, Medios)	Vroom, V.H. (1964)
Locke	1968	Teoría de establecimiento de objetivos: reconoce la motivación relacionada directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, actuando como estímulo interno	Peña (2015)
Adams	1968	Teoría de la equidad y la justicia: presenta la ML a través de dos conceptos: equidad e inequidad	Adams, J. (1968)
Alderfer	1969	Modelo E-R-C: Existencia-Relación-Crecimiento (Se basa en la teoría propuesta por Maslow reduciendo las necesidades a 3 niveles)	Alderfer, C. (1969)
Csikszentmihalyi	1997	Modelo de flujo: motivo de la desmotivación de los trabajadores	Csikszentmihalyi (1997)

Fuente: Elaboración propia basada en Adams, 1968; Alderfer, 1969; Csikszentmihalyi, 1997; Gondra, 2006; McGregor, 1994; Peña, 2015; Reeve, 2003; Reid, 2008; Robbins, 2004; Vroom 1964.

3.3 Motivación: Acerca de lo intrínseco y lo extrínseco

Dado que no es posible desconocer el componente psicológico de la motivación, es necesario señalar el modelo explicativo desde la perspectiva conductual sobre la motivación intrínseca y extrínseca.

Así, la motivación intrínseca está relacionada con intereses internos y necesidades psicológicas que promueven determinada conducta en la persona, por lo general, dichas conductas surgen ante la insuficiencia de recompensas externas, “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca” (Reeve, 1994).

Entonces, los factores motivacionales de origen intrínsecos se enmarcan en la curiosidad, interés, necesidades y reacciones personales frente a determinada actividad, donde cada individuo busca su autorrealización y satisfacción individual “Si las personas se auto – perciben como competentes, auto-determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias” (Reeve, 2003).

Por su parte, la motivación extrínseca, se origina en el exterior, en el medio que rodea al individuo, atribuyendo así la obtención de satisfacción a factores que no están en el interior sino que por el contrario hacen parte del entorno, otorgándoseles un carácter “artificial”, siendo estímulos que se reflejan como compensatorios “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona” (Reeve, 1994).

De tal manera, la motivación extrínseca se relaciona con el plano de las recompensas, estableciendo el plano de los condicionamientos, como lineamientos que dirigen en determinado momento la conducta humana (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

3.3.1 Motivación laboral intrínseca y extrínseca

En el marco de las múltiples posturas frente a la motivación en el contexto laboral, cabe señalar a groso modo la organización de las mismas, de tal manera que se distingue dentro de las teorías de motivación dos grandes ramas: las teorías de proceso (teorías que describen el proceso motivacional) y las teorías de contenido, siendo éstas últimas las que centran su atención en los factores que motivan el actuar humano en el contexto laboral (Ramírez *et al.*, 2008).

Cabe destacar dentro de las teorías de contenido, la expuesta por Herzberg (1959) citado por Ramírez *et al.*, (2008) en la cual el autor señala básicamente dos tipos de factores motivacionales: Intrínsecos implícitos en el trabajo por sí mismos, y los extrínsecos como aquellos factores externos al trabajo propiamente dicho que inciden sobre la motivación de los colaboradores sin ser esa su intención directa.

Así, Herzberg indica que las organizaciones deben avanzar en el ejercicio de los factores motivacionales teniendo claro que los factores intrínsecos son motivantes de principio a fin ya que su propósito es aumentar la satisfacción de los empleados mientras que los factores extrínsecos en sí mismo están dirigidos a evitar la insatisfacción en el personal (Fernández, 2017).

El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo... El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la

organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo (Ramírez *et al.*, 2008).

3.3.2 Factores determinantes de la motivación laboral

De acuerdo, con Sánchez (2008) y Peña (2015), en el marco de la motivación laboral existen factores que se conjugan e inciden sobre la voluntad de las personas y por ende sobre su accionar en el marco laboral; factores que son determinantes en el grado de motivación de los colaboradores pero que pueden o no depender de la organización, distinguiéndose así, factores internos y externos.

3.3.2.1 Factores internos o intrínsecos

Dentro de los factores internos los autores en mención, señalan aquellos que son susceptibles de ser gestionados o cambiados por las directivas de la organización y que buscan por sí solos motivar a los colaboradores tales como:

La remuneración económica, como el mayor incentivo que motiva a las personas a realizar su trabajo, sin embargo, la gestión equivocada del mismo puede desmotivar profundamente a un individuo.

El reconocimiento/elogio: Como estímulos que por lo general no implican mayor inversión para la organización versus la incidencia en la productividad que se recibe del trabajador que es reconocido o elogiado por su labor.

El tiempo: Siendo un factor de gran incidencia sobre los colaboradores quienes valoran una jornada laboral justa y el reconocimiento de su cumplimiento al obtener tiempo libre como compensación.

Participación en el cumplimiento de metas: Es un factor motivante que articula el cumplimiento de metas empresariales con beneficios individuales y personales.

Promociones y desarrollo Profesional: Factor que marca significativamente la conducta de los colaboradores, materializado en las posibilidades de ascenso y carrera profesional al interior de la empresa.

Trato de calidad y elección de tareas: La calidad de la relación con los jefes directos o supervisores marca la motivación de los colaboradores significativamente dado que en el vínculo jefe-trabajador se establece la sincronía entre la motivación y el cumplimiento de responsabilidades.

Autonomía: Es un factor donde la libertad y la delegación se conjugan para generar motivación en los colaboradores.

Formación: Factor que se materializa en la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades como recompensa de la labor desarrolla.

Recreación laboral: Como factor que destaca la influencia motivacional al generar espacios de esparcimiento en el contexto laboral tales como visitas culturales, actividades deportivas, artísticas, entre otras.

Incentivos: Entendido como el factor motivante que surge desde las directivas para sus colaboradores como obsequios, regalos o plus a su labor.

Modelos organizacionales: Factor relacionado con el modelo que la empresa brinda a sus colaboradores, procurando una organización no tóxica que motive desde un entorno laboral sano y liberador.

3.3.2.2 Factores externos o extrínsecos

Por su parte, entre los factores externos concebidos como aquellos que tienen su origen en el exterior de las organizaciones (Peña, 2015; Sánchez, 2008) y que por su naturaleza no pueden ser modificados ni cambiados desde la misma por lo general conocidos como factores individuales, se destacan:

La personalidad: Como factor propio de cada individuo que marca significativamente su conducta.

Ciclo Vital: Factor que se representa en la actitud que el trabajador toma frente a su labor, el cual se diferencia por etapas de acuerdo al rango de edad y los intereses propios del mismo.

Circunstancias individuales: Factor que se relaciona con las situaciones u hechos que pueda experimentar el trabajador por fuera del contexto laboral pero que inciden en su actitud, motivación y desempeño.

Contexto socio-cultural: Factor que incide en la forma y valoración en que el trabajador concibe su trabajo.

En sentido, la presente investigación retoma el planteamiento de la teoría bifactorial de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, dado que de acuerdo con la postura del grupo investigador, ésta permite concebir la Motivación laboral desde una perspectiva más amplia en la cual no sólo es posible abordarla desde la óptica organizacional sino que además reconoce la naturaleza propia del trabajador como ser individual y a su vez, social

favoreciendo una mirada profunda frente a la incidencia de dichos factores y la productividad personal y colectiva.

3.4 Antecedentes del concepto de productividad laboral

Al igual que sucede con los diversos factores que intervienen en la relación laboral, la definición de productividad no se ha consolidado como un concepto que sea aplicado universalmente, sino que por el contrario cada autor desde su perspectiva e intención investigativa ha formulado un significado. Así, Koontz y Weihrich, (2004) hacen alusión a los “insumos” y “productos” relacionados directamente con la calidad sobre un límite temporal, definiendo entonces la productividad como “la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”.

Haciéndose evidente que los distintos autores coinciden en señalar dos palabras claves y elementales “producto” y “recurso” que al relacionarlas dan como resultado Productividad (Chiang y Ojeda, 2013).

De tal manera, la productividad relaciona lo que se necesita para producir como aquello que se espera obtener, siendo la resultante entre el trabajo producido y el capital invertido para la elaboración del primero (Carem, 2014; Gherman, Iturbe, y Osorio, 2011).

En general, al hablar de productividad administrativamente, se aborda un tipo de evaluación frente al desempeño o quehacer de una persona e incluso de una máquina, según sea el caso, sin embargo, cabe resaltar que existe una diferencia abismal cuando la productividad se relaciona con la labor desempeñada por una persona, dado que ésta no es un resultado de una única variable, sino que por el contrario en ella pueden incidir a su vez diversos factores (Velásquez, 2015).

3.5 Factores que inciden en la productividad

De acuerdo con Cequea, Rodríguez y Núñez, (2010), son numerosos los factores que se han señalado por diferentes autores relacionados con el componente psicológico de las personas que laboral y de las cuales el empleador espera un resultado, resaltando la Motivación laboral como uno de los aspectos determinantes, tratándose de un aspecto relacionado directamente como la dimensión individual donde prima el deseo de la persona de satisfacer una necesidad.

Además, autores como Parra (1998); Quijano, (2006); Saari y Judge (2004), señalan que los factores que inciden en la productividad se pueden clasificar según su origen, en factores psicológicos y factores psicosociales.

Quijano (2006) indica así, como factores psicológicos (es decir los que generan algún tipo de reacción en el individuo): participación, motivación, compromiso, satisfacción; y como factores psicosociales (aquellos que se forman en colectivos, en interacciones grupales): liderazgo, clima, cultura y cohesión grupal.

Sumado a los factores, tal como señala Cequea *et al.*, (2010), la dimensión organizacional que hace referencia a las decisiones y directrices impartidas por la organización respecto de la productividad, influye y se conjuga con las dimensiones psicológica y psicosocial que se experimentan en el ámbito laboral y que a su vez repercuten sobre la labor del trabajador y el colectivo de colaboradores.

4 Metodología

El presente proyecto se desarrolló siguiendo los lineamientos y parámetros señalados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) para un diseño metodológico descriptivo, desde un enfoque cualitativo de corte mixto basado en la recolección de datos, la interpretación y el análisis de los mismos de manera descriptiva acorde con los objetivos propuestos.

4.1 Fases de la investigación

El diseño metodológico, contempló el desarrollo sistemático de las siguientes fases:

4.1.1 Fase diagnóstica

En esta fase se procedió a realizar una revisión literaria de fuentes primarias y secundarias respecto de la motivación laboral y su relación con la productividad de los colaboradores con el propósito de identificar desde la teoría los factores que inciden en la motivación laboral; posteriormente, se efectuó un diagnóstico sobre el nivel de motivación de los colaboradores de las áreas comercial y productiva de la empresa Aromas y Procesos S.A.S mediante la aplicación de una encuesta con el fin de determinar los factores motivacionales que inciden sobre la productividad en las áreas materia de estudio.

4.1.2 Fase de campo

Teniendo presente que al interior de la empresa Aromas y Procesos S.A.S no se había realizado con anterioridad ningún tipo de estudio donde se involucrara a los colaboradores y donde se tuviera en cuenta su opinión frente a las dinámicas propias de la empresa, se entró en contacto con los colaboradores de las áreas comercial y productiva,

con el propósito de aplicar la encuesta diseñada por el equipo investigador, dada la necesidad de conocer la percepción de estas personas frente a la motivación laboral.

Así, por medio de la herramienta metodológica (encuesta) se recolectaron los datos relacionados con el nivel de motivación laboral, los factores motivacionales y su incidencia sobre la productividad de los colaboradores de las áreas comercial y productiva de la empresa Aromas y Procesos S.A.S.

4.1.2.1 Instrumentos y métodos

Para la obtención de datos se utilizó el instrumento utilizado en el estudio realizado por Murillo, N. en 2012, citado y modificado por Burga y Wiese (2018), adaptado a las necesidades y objetivos de la presente investigación.

Se empleó un cuestionario de 30 preguntas siguiendo una escala de Likert, estableciendo cuatro opciones de respuesta (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo), enmarcando la elección de los encuestados al eliminar la opción de respuesta de neutralidad por conveniencia de la presente investigación en pro de obtener resultados que permitan conocer la percepción real de los colaboradores.

Para el análisis descriptivo correlacional los datos obtenidos se trabajaron con el programa estadístico Microsoft Excel.

4.1.2.2 Muestra poblacional

Del total de los colaboradores (25 colaboradores) de la empresa Aromas y Procesos S.A.S, se trabajó con las dos áreas con mayor número de personal, para el caso, el área comercial con 10 colaboradores y el área productiva con 10 colaboradores, por tratarse un

grupo finito, se tomó la totalidad del personal, para una muestra representativa de 20 colaboradores (alrededor del 80% de la población total de la empresa), siendo esta una muestra significativa para la obtención de resultados confiables, tratándose de una muestra no probabilística, finita (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

4.1.3 Fase analítica

Se desarrolló un análisis correlacional descriptivo acerca de la influencia de los factores motivacionales sobre la productividad de los colaboradores de las áreas comercial y productiva de la empresa Aromas y Procesos S.A.S a partir de los datos e información obtenida de las fases que le antecedieron, generando una discusión sobre el objeto de estudio.

4.1.4 Fase concluyente

Se estableció el tipo de influencia que ejercen los factores motivacionales sobre la productividad de los colaboradores de acuerdo al área de desempeño en la empresa Aromas y Procesos S.A.S proponiendo una estrategia administrativa motivacional empresarial unificada.

5. Presentación de Resultados y Discusión

A continuación, se presentan los resultados y discusión como producto de la revisión de literatura y la aplicación de la herramienta metodológica, bajo el seguimiento sistemático de la metodología planteada, desarrollando y dando cumplimiento a los objetivos propuestos.

5.1 Información de carácter general

Los colaboradores del área comercial son personas con un rango de edad entre los 32 y 50 años, el 80% de género femenino, en el área de producción el rango de edad se encuentra entre los 25 y los 43 años, el 70% de género masculino, los colaboradores de las dos áreas se encuentran vinculados a la empresa mediante contratación fija a término indefinido, la antigüedad se registra entre los cuatro meses y los setenta y dos meses.

De tal manera, se establece una clara diferencia en la caracterización general de los colaboradores en las dos áreas dado que en el área comercial el rango de edad contempla adultos mayores y la gran mayoría de éstos son mujeres, mientras en el área productiva el rango de edad se reduce en siete años y la mayoría de colaboradores son hombres; rasgos que pueden responder desde la perspectiva del grupo investigador a las necesidades de la empresa y los requisitos para el desempeño de las labores propias de las distintas áreas.

Con relación al tipo de contratación cabe destacar que la planta completa de la empresa se encuentra vinculada mediante contratación directa a término indefinido, situación que genera cierta estabilidad laboral y por tanto satisfacción en los colaboradores dadas las implicaciones de este tipo de contratación que en el mercado laboral actual se presenta con escasa ocasión, por tanto, como señala Sánchez (2008) es importante que la

empresa trabaje por retener al recurso humano talentoso que aporta significativamente al cumplimiento de objetivos, siendo esta una prioridad de gestión empresarial.

Respecto de la antigüedad de los colaboradores cabe destacar que alrededor del 80% llevan vinculados a la empresa entre 5 y 6 años, siendo este periodo la mitad del tiempo que Aromas y Procesos se encuentra en el mercado, lo cual refiere un dato importante donde existe una relación laboral duradera entre las partes, que refleja por sí misma la necesidad de procesos de mejoramiento y fortalecimiento; así como indica Gandia (2016), la empresa debe invertir en “retribución emocional” en busca de cumplir no sólo los objetivos organizacionales sino también los personales generando así beneficios mutuos y relaciones profesionales saludables.

Por otro lado, entrando ya en materia, al preguntarle a los colaboradores sobre los aspectos que ellos consideraban influían en su productividad, se obtuvo que según la opinión de los colaboradores los cinco aspectos que mayor influencia positiva tienen sobre su productividad son en orden de mayor a menor influencia: El salario, el ambiente de trabajo, las condiciones del lugar de trabajo, el bienestar laboral y la jornada laboral, respuestas que se correlacionan con los resultados expuestos posteriormente.

Así, se destaca desde la percepción de los colaboradores que el salario es el principal aspecto que determina su productividad; sin embargo, éste se encuentra estrechamente ligado al ambiente de trabajo donde se destacan claramente las relaciones interpersonales entre pares y jefes, resaltando que para los colaboradores la jornada laboral no reviste mayor importancia primando aspectos como las condiciones del lugar de trabajo y el bienestar laboral; siendo este panorama alentador para el empresario dado que se cuenta con un recurso humano dispuesto a laborar sin limitaciones de tiempo siempre y cuando se

le brinden las condiciones adecuadas para su desempeño, tal como lo señala Carem (2014), se reviste de importancia el contar con la disposición y buena actitud de los colaboradores para obtener mejores resultados empresariales.

5.2 Factores motivacionales

De acuerdo con los resultados alcanzados en las diferentes fases de la investigación, se determinaron a partir de la revisión de literatura y estado de arte, los siguientes factores motivacionales:

Por tanto, a continuación se presenta la respectiva discusión de los resultados obtenidos desde la fundamentación teórica y la percepción de los colaboradores en un comparativo entre las áreas comercial y productiva.

Cabe subrayar que para la presente investigación se aborda la motivación desde los factores extrínsecos e intrínsecos, desde la óptica laboral propiamente dicha donde lo extrínseco está relacionado con todos aquellos factores y aspectos sobre los cuales la empresa desde su esfera gerencial y administrativa tiene total dominio (Peña, 2015; Sánchez, 2008); y donde lo extrínseco está relacionado con todo aquellos factores y aspectos externos a la empresa sobre los cuales la misma carece de intervención directa, relacionados con la individualidad de los colaboradores como personas independientes (Cequea, et al., 2010).

Así, con relación al factor “Incentivos”, se obtuvo que frente a las dos afirmaciones realizadas “1. En la empresa se obtienen recompensas cuando se cumplen objetivos” y “2. Los ascensos en la empresa son justos e imparciales”, en el área comercial para la primera afirmación, el 20% de las personas encuestadas están de acuerdo sumado al 80% que está

totalmente de acuerdo, hallando así que para el 100% de los colaboradores de esta área la empresa compensa satisfactoriamente el cumplimiento de objetivos y frente a la segunda afirmación, el 90% de los colaboradores percibe que los ascensos son justos e imparciales (Gráfica 1).

Gráfica 1. Factor Incentivos del área comercial

Fuente: Elaboración propia

Entonces, en el área comercial de la empresa Aromas y Procesos S.A.S podría decirse que los colaboradores se encuentran altamente motivados con relación a las recompensas que la empresa les brinda, aplicándose así el supuesto señalado por Chiang y Ojeda, (2013) entendiendo que la satisfacción es el efecto mismo de la motivación laboral;

bajo el supuesto de que la empresa recompense la productividad, en el caso de que ésta sea mayor, implicará que el trabajador reciba un reconocimiento verbal, mayor sueldo y posibilidades de ascenso; estas recompensas son las que incrementan el grado de satisfacción laboral. Así, una mayor productividad trae consigo recompensas económicas, sociales y psicológicas. Si el empleado percibe esta recompensa como “justa”, desarrolla una mayor satisfacción porque cree que está recibiendo la recompensa apropiada. Ante esta situación su esfuerzo por la labor encomendada será mayor.

Además, la premisa anterior respalda el resultado obtenido con relación a la afirmación 2 “los ascensos en la empresa son justos e imparciales”; evidenciándose significativamente que en el área comercial los ascensos se realizan de manera justa e imparcial, sin el ánimo de desconocer el 10% que indica que de alguna manera uno de los colaboradores no lo percibe de ésta forma quizá por alguna razón de origen más personal que laboral.

Sin embargo, los resultados obtenidos en el área comercial, discrepan con los hallados en el área productiva donde el 90% de los colaboradores se consideran en desacuerdo frente a la afirmación que en la empresa se obtienen recompensas cuando se cumple objetivos, además el 80% de las personas en ésta área están en desacuerdo con la afirmación que asegura que los ascensos son justos e imparciales.

Resultados, que dejan en evidencia que el alto nivel de descontento y desmotivación de los colaboradores en el área productiva frente al factor Incentivos (Gráfica 2).

Gráfica 2. Factor Incentivos área Productiva

Fuente: Elaboración propia

Determinando así los Incentivos como un factor intrínseco que produce gran motivación en los colaboradores desde la óptica de Sánchez (2008) y Peña (2015), al tratarse de estímulos positivos que inciden sobre el trabajador y que por tanto determinan significativamente la productividad del mismo, resaltando que en el caso contrario cuando este factor no es percibido por los colaboradores el resultados es proporcional a la ausencia de incentivos, reflejandose gran inconformidad en los colaboradores.

Frente al segundo factor determinado “Aspecto económico” se encontró que con relación a las cuatro afirmaciones relacionadas con el salario, las remuneraciones y el pago de horas extras, el 100% de los colaboradores del área comercial se encuentran satisfechos con el salario que reciben (Gráfica 3) evidenciándose que los colaboradores en ésta área se

siente altamente motivados por el salario que reciben por su labor, atendiendo al planteamiento de Velásquez, (2015) “la retribución monetaria serviría para cubrir esencialmente las necesidades higiénicas del trabajador y su familia, por eso este fue el motor principal de la motivación”.

Gráfica 3. Factor Aspecto económico del área comercial

Fuente: Elaboración propia

Además, el 80% de los colaboradores consideran que la remuneración que reciben es proporcional a su trabajo, resultado que muestra un alto porcentaje de conformidad relacionado con la equidad entre la labor realizada y el pago por la misma, siendo un factor determinante de origen intrínseco dado que éste depende de las directivas mismas de la empresa.

Al indagar sobre la equidad y justicia que se percibe en las diferentes áreas de la empresa con relación a la remuneración económica, el 60% de los colaboradores del área comercial manifiestan su inconformidad donde se vislumbra que la opinión de los colaboradores está dividida sin encontrarse una diferencia significativa, percibiendo que al interior de la empresa existe una diferencia entre las distintas áreas al referirse a la justicia y equidad de la remuneración económica, diagnóstico que de entrada establece un “punto de quiebre” dentro de la organización que debe ser observado con detenimiento dadas las posibles implicaciones del mismo.

Con relación al pago de las horas extras por parte de la empresa, el 70% de los colaboradores indican estar de acuerdo, indicando que la empresa cumple con el pago de horas extras a sus colaboradores lo cual se corresponde con el resultado obtenido con en la afirmación 1 “su salario le produce satisfacción”.

Sin embargo, en el área productiva los colaboradores manifiestan una precepción diferente donde el 60% está en desacuerdo frente a la afirmación “su salario le produce satisfacción”, el 70% está en desacuerdo frente a la proporcionalidad entre la remuneración y el trabajo realizado, el 80% percibe que la remuneración para todas las áreas no es justa ni equitativa y el 70% manifiesta que la empresa sí reconoce el pago de horas extras (Gráfica 4).

Gráfica 4. Factor Aspecto económico del área de producción

Fuente: Elaboración propia

De tal manera, queda en evidencia la inconformidad y desmotivación del área productiva con relación al factor “Aspecto económico”; sin embargo, se observa que en general los colaboradores del área comercial se sienten motivados desde la perspectiva económica brindada por la empresa Aromas y Procesos S.A.S, situación que manifiesta éste como un factor intrínseco que influye positivamente en la labor de los colaboradores, tesis que se fundamente en lo propuesto por Peña (2015), quien destaca la remuneración económica como principal factor que puede motivar o desmotivar al trabajador.

Continuando con el tercer factor motivacional “Crecimiento profesional” se obtuvo que el el área comercial 60% de los colaboradores están de acuerdo con la afirmación “usted recibe capacitaciones en el cargo actual”, el 90% percibe que su trabajo le

proporciona oportunidades para su crecimiento profesional y el 100% considera que recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su labor, por tanto se observa un nivel medio alto para el factor “Crecimiento profesional” en ésta área (Gráfica 5).

Gráfica 5. Factor Crecimiento profesional del área comercial

Fuente: Elaboración propia

En el área productiva por su parte, se halló que el 70% de los colaboradores están de acuerdo con la capacitación que reciben, el 60% está de acuerdo con que su trabajo le proporciona oportunidades para su crecimiento profesional y el 70% señala que recibe la información necesaria para desempeñar su labor correctamente (Gráfica 6).

Gráfica 6. Factor Crecimiento profesional del área de producción

Fuente: Elaboración propia

Así, para el factor “Crecimiento profesional” se evidencia una similitud en los resultados obtenidos en las dos áreas mostrando un nivel medio alto de motivación, siendo este un factor intrínseco que genera gran motivación en los colaboradores tal como lo señalan Cequea, *et al.*, (2010) quienes relacionan directamente el crecimiento profesional con la productividad, como un factor que incrementa positivamente el desempeño de los colaboradores.

La formación y el entrenamiento elevan o están relacionados directamente con la productividad, el capital humano es crucial para el éxito de las organizaciones, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible dando como resultado el mejor

retorno de su inversión determinando que la formación que la empresa brinda a su personal incrementa la productividad percibida por ellos.

Además, Fernández (2017) sostiene que una inversión estudiada en los colaboradores potencializando sus capacidades y habilidades a largo plazo genera resultados muy positivos para la empresa.

Con relación al factor “Condiciones del trabajo” que agrupa aspectos como la jornada laboral, recursos y condiciones físicas del lugar de trabajo, el 100% de los colaboradores del área comercial señalan sentirse satisfechos con la jornada laboral, con los recursos para realizar su trabajo y con las condiciones físicas del lugar de trabajo para tal fin (Gráfica 7).

Gráfica 7. Factor Condiciones del trabajo del área comercial

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Gráfica 8, en el área de producción, los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con la jornada laboral con un 70%, un 80% de acuerdo con que siempre cuentan con los recursos necesarios para su desempeño y un 100% indica que las condiciones del lugar de trabajo son óptimas; de tal manera, los resultados para las dos áreas presentan un nivel alto de motivación, siendo el factor “Condiciones del trabajo” de origen intrínseco altamente motivante.

Tal como lo asegura García (2012), una jornada laboral justa, un lugar de trabajo cómodo y un empleo estable son aspectos altamente motivantes, que generan en el colaborador un alto grado de satisfacción además, Gherman, *et al.*, (2011) señala que entre los factores que generan mayor insatisfacción se encuentran las condiciones del trabajo por tanto para el caso es de destacar que en Aromas y Procesos S.A.S, éste factor produce gran satisfacción generalizada entre sus colaboradores sin distinción de área.

Gráfica 8. Factor Condiciones del trabajo del área de producción

Fuente: Elaboración propia

Continuando con los factores determinantes de la motivación laboral con relación a la productividad, frente al factor “Relaciones interpersonales” se halló que en el área comercial, el 100% de los colaboradores se siente parte de un equipo de trabajo en su área de desempeño, resaltando la cooperación entre compañeros y que el trato que reciben de sus superiores les satisface, señalando un 70% que existe comunicación fluida entre las diferentes áreas (Gráfica 9).

Gráfica 9. Factor Relaciones interpersonales del área comercial

Fuente: Elaboración propia

En el área productiva se obtuvo que el 60% de los colaboradores se siente parte de un equipo de trabajo, el 80% señala que existe cooperación, mientras que el 70% indica que no existe comunicación fluida entre las áreas y el 60% señala sentirse satisfecho con el trato de sus superiores (Gráfica 10).

Gráfica 10. Factor Relaciones interpersonales del área de producción

Fuente: Elaboración propia

De tal manera, se observa que a nivel general en las dos áreas las relaciones interpersonales son un factor que motiva a los colaboradores de origen extrínseco aunque no se debe desconocer la percepción del área de producción frente a la falta de comunicación fluida y asertiva entre las diferentes áreas de la empresa, siendo éste un punto crucial a fortalecer al interior de la empresa dado que como lo señala Carem (2014), la comunicación juega un papel elemental en la satisfacción de los colaboradores en el contexto tanto laboral como social:

La empresa ha de posibilitar la participación y la comunicación de los colaboradores, la organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación hacia cada uno de los que ejercen, y por tanto, una mayor satisfacción

para las personas como seres sociales que son, que necesitan contacto con los demás y sentir la pertenencia a un grupo por ello, una buena relación laboral y social es un factor clave para la buena productividad laboral.

Respecto del factor “Rendimiento” se encontró que en el área comercial el 100% de los colaboradores considera óptimo su desempeño, el 80% está de acuerdo con que las recompensas que recibe son acordes con su productividad, el 80% está de acuerdo con que la retroalimentación por su desempeño es justa y oportuna, el 90% sostiene que en esta área se cumplen los objetivos propuestos y el 90% asegura que en su puesto de trabajo desarrolla sus mayores habilidades (Gráfica 11).

Gráfica 11. Factor Rendimiento del área comercial

Fuente: Eaboración propia

En el área productiva se obtuvo de acuerdo a la Gráfica 12, que el 100% considera su desempeño óptimo, mientras el 70% considera que las recompensas no son acordes con su productividad, el 60% considera que la retroalimentación de su desempeño no es justa ni oportuna, el 70% considera que en área se cumplen los objetivos propuestos y el 50% considera que en su puesto de trabajo desarrolla sus mayores habilidades.

Gráfica 12. Factor Rendimiento área productiva

Fuente: Elaboración propia

De tal modo, para el factor “Rendimiento” se evidencia que existe una diferencia entre las dos áreas, donde dicho factor para el área comercial constituye y factor motivante el cual genera satisfacción mientras que para el área de producción éste por el contrario es un factor que genera insatisfacción sobre el aspecto de recompensas y el proceso de retroalimentación principalmente.

El factor “Rendimiento” de origen extrínseco, se evidencia como un factor a fortalecer al interior del área productiva puesto que conforme a lo planteado por Gandia (2016), el rendimiento y motivación de los colaboradores está estrechamente relacionado con su productividad, con su propia satisfacción y por ende con la satisfacción de la empresa por tanto, el autor sugiere “invertir más en elementos de retribución emocional buscando cumplir los objetivos de la empresa simultáneamente con los objetivos del trabajador”.

Además, es oportuno traer a colación el postulado de Sánchez (2008), que enfatiza respecto del rendimiento que “las personas con talento y alta empleabilidad que no perciben buenas expectativas con respecto a su futuro se ponen en mercado, por tanto es necesario identificar y retener a las personas con alto rendimiento como prioridad de gestión”, para el caso relacionando directamente el rendimiento con la inconformidad de los colaboradores del área de producción frente al proceso de retroalimentación donde por tal aspecto la empresa podría en determinado momento perder colaboradores eficientes y eficaces debido a la subvaloración que se da internamente de su trabajo.

Respecto del factor “Responsabilidad/desempeño” se encontró para el área comercial que el 70% de los colaboradores indican no sentir responsabilidad o participación frente a los objetivos que se trazan en el área, sin embargo el 80% señala que en el área le consultan sobre mejoras de calidad, el 100% considera gratificante y digna la labor que desempeña sintiéndose útil y capaz, resaltando que en el área el desempeño se mide de manera individual y el 80% señala que su puesto de trabajo le ofrece el aprendizaje de nuevas habilidades (Gráfica 13).

Gráfica 13. Factor Responsabilidad/Desempeño del área comercial

Fuente: Elaboración propia

Relacionado en la Gráfica 14, en el área de producción se obtuvo que al igual que en el área comercial, el 70% de los colaboradores no tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre los objetivos que se trazan, el 50% señala que no se le tiene en cuenta para mejoras de calidad, el 70% se siente útil y capaz por su labor y el 70% indica que su puesto le ofrece oportunidades de aprendizaje.

Gráfica 14. Factor Responsabilidad y Desempeño del área de producción

Fuente: Elaboración propia

Así, frente al factor “Responsabilidad/Desempeño” de origen extrínseco se evidencia una inconformidad generalizada respecto de la participación de los colaboradores en el diseño de los objetivos para las áreas y en el área productiva este descontento se mantiene dado que los colaboradores indican que no se les tiene en cuenta para las mejores de calidad, reflejándose un factor a fortalecer al interior de la empresa dada la desmotivación que se evidencia, puesto que como lo indica Sánchez (2008) “La motivación de sus empleados es una necesidad y su compromiso, un derecho exigible fruto de la relación laboral. Sin su energía personal puesta en el trabajo, ninguna organización podría conseguir sus objetivos”, adquiriendo así la motivación un papel crucial al involucrarse al

colaborador en la planificación de la productividad, reconociendo que son los colaboradores quienes hacen del cumplimiento de los objetivos empresariales una realidad.

Tal como lo indica Velásquez (2015), “Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito”, es pertinente capacitar a los colaboradores para ser participantes activos del cumplimiento de metas y objetivos, favoreciendo así tanto al individuo como a la empresa.

Finalmente, respecto del factor “Actitud personal” se halló que en el área comercial el 90% de los colaboradores sienten que su trabajo satisface todo sus necesidades, el 100% se siente totalmente satisfecho al trabajar para la empresa Aromas y Proceso S.A.S señalando que los factores que influyen en su labor motivan altamente su comportamiento (Gráfica 15).

Gráfica 15. Factor Actitud personal área comercial

Fuente: Elaboración propia

Tal como se describe en la Gráfica 16, los resultados obtenidos para el área de producción respecto de éste factor no discrepan de los obtenidos para el área comercial ya que el 60% de los colaboradores sienten que su trabajo satisface todas sus necesidades, al 70% le satisface trabajar para esta empresa y el 100% reconoce que los factores que influyen en su labor son los que motivan su comportamiento.

Gráfica 16. Factor Actitud personal del área de producción

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el factor “Actitud personal” de origen extrínseco se observa como factor altamente motivante en las dos áreas, donde los colaboradores se sienten satisfechos tanto con su trabajo como con la empresa en general, reconociéndose así la necesidad de trabajar en estrategias y lineamientos que favorezcan la actitud de los colaboradores frente a su trabajo, tal como lo aseguran Robbins y Judge (2009) luego de anotar en su estudio:

“La administración de la compañía encontró que un cinco por ciento de mejora en las actitudes del empleado producía un incremento de 1.3 por ciento en la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traducía en un crecimiento de 0.5 por ciento en el ingreso y productividad, así en los negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad”.

Por ello, es sumamente necesario que en la empresa se mantenga la favorabilidad de la actitud del personal, sobre el supuesto que el recurso humano constituye el eje fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos, el crecimiento de la empresa y su competitividad en el mercado dado que como asegura Carem (2014) “Si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar el recurso humano que se tiene”.

En síntesis se determinaron ocho factores motivacionales que inciden sobre la P en las dos áreas (comercial y productiva), entre los cuales cuatro son de origen intrínseco y cuatro de origen extrínseco (Tabla 2).

Tabla 2. Factores Motivacionales

FACTORES MOTIVACIONALES AROMAS Y PROCESOS S.A.S	
FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES EXTRÍNSECOS
Incentivos	Relaciones interpersonales
Aspecto económico	Rendimiento
Crecimiento profesional	Responsabilidad y desempeño
Condiciones del trabajo	Actitud personal

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores motivacionales determinados, se halló diferencias de acuerdo a la percepción de los colaboradores de las áreas comercial y productiva en relación con la satisfacción o insatisfacción manifestada, tal como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Comparativo Factores motivacionales según satisfacción

FACTORES MOTIVACIONALES	ÁREA COMERCIAL		ÁREA DE PRODUCCIÓN	
	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO
Incentivos	x			x
Aspecto económico	x			x
Crecimiento profesional	x		x	
Condiciones del trabajo	x		x	
Relaciones interpersonales	x			x
Rendimiento	x			x
Responsabilidad y desempeño		x		x
Actitud personal	x		x	

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se puede afirmar que existen diferencias significativas entre las áreas, hallando que en el área de producción se evidencia mayor insatisfacción frente a cinco de los ocho factores motivacionales identificados relacionados directamente con la productividad del área misma; mientras en el área comercial se obtuvo insatisfacción en uno de los ocho factores.

Estrategias Administrativas

Dadas las evidencias observadas en el capítulo anterior y en cumplimiento del tercer objetivo específico, se proponen a Aromas y Procesos S.A.S, desarrollar estrategias que conlleven al cambio en la percepción de los colaboradores de cada una de las áreas (en especial la de producción donde se hallaron los niveles más bajos de motivación en los diferentes factores), sobre la motivación laboral.

Estrategia frente a los incentivos económicos y reconocimientos:

Designar personal dedicado a la socialización de los incentivos económicos para cada área de desempeño y el reconocimiento por cada esfuerzo extra de los colaboradores, estableciendo periódicamente el cumplimiento de objetivos puntuales y los logros obtenidos a nivel personal y colectivo.

Estrategia frente a la comunicación y retroalimentación:

Establecer jornadas de valoración individual y colectiva en las cuales los superiores tengan la posibilidad de comunicar de manera directa los resultados obtenidos por los colaboradores y éstos a su vez tengan la oportunidad de participar activamente en la construcción de acciones puntuales que mejoren los resultados obtenidos.

Estrategias frente a la Responsabilidad y el desempeño:

Facilitar la participación de los colaboradores en el planteamiento de objetivos y mejoramiento de calidad en los procesos de las áreas comercial y productiva, a partir del

diseño de una herramienta metodológica que motive la expresión de los puntos de vista de los colaboradores y permita unificar criterios por área y generales.

Estrategias frente a la participación de los colaboradores de la empresa:

Conformar un comité donde participe por lo menos un representante de cada área quien a su vez comunique frecuentemente a sus pares el manejo de la equidad y justicia dentro de la empresa, construyendo así canales de comunicación y vínculos laborales y sociales entre las diferentes áreas.

Estrategias frente al Rendimiento:

Diseñar un sistema de recompensas que evidencie para toda la empresa la proporcionalidad entre las labores desarrolladas y la recompensa obtenida, donde se materialice la equidad entre la carga laboral y la remuneración.

El plan estratégico propuesto constituye un elemento fundamental para el desarrollo de una motivación laboral que aumente los niveles de satisfacción en la empresa Aromas y Procesos S.A.S, dicho plan representa una inversión de capital humano y económico, el cual puede ser proyectado con personal profesional de la planta de colaboradores o a través de una firma de consultoría colombiana.

Conclusiones

Se determinaron los factores motivacionales (Incentivos, aspectos económico, crecimiento profesional, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales, rendimiento, responsabilidad/desempeño y actitud personal) que inciden sobre la productividad del área comercial y de producción en la empresa Aromas y procesos S.A.S a partir de un análisis cualitativo de corte mixto.

Entre los factores de motivación laboral identificados desde la revisión literaria, se encontraron cuatro de origen intrínseco (Incentivos, aspecto económico, crecimiento profesional y condiciones del trabajo) y cuatro de origen extrínseco (Relaciones interpersonales, rendimiento, responsabilidad/desempeño y actitud personal).

Con el diagnóstico sobre el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa Aromas y Procesos S.A.S se determinó que en el área comercial los colaboradores manifiestan un alto nivel de motivación evidenciado en alta satisfacción frente a los factores motivacionales identificados, mientras en el área de producción se evidenció un nivel medio bajo de motivación hallándose insatisfacción en cinco de los ocho factores motivacionales.

A partir del área de desempeño se estableció que la influencia varía de acuerdo a la percepción de los colaboradores, encontrando la mayor fortaleza en los factores crecimiento profesional, condiciones del trabajo y actitud personal en las dos áreas y mayor debilidad en el factor responsabilidad/desempeño con influencia des-motivante en las dos áreas.

Los factores determinantes de la motivación laboral tienen una alta influencia en la productividad empresarial dadas las implicaciones de los mismos sobre el quehacer diario de los colaboradores que a su vez se materializa en el cumplimiento de objetivos y metas.

En definitiva los factores motivacionales inciden sobre la productividad de los colaboradores de acuerdo con los resultados obtenidos y en concordancia con la fundamentación teórica existiendo una relación directa entre la motivación y la productividad de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Se ratifica la diferencia motivacional entre los colaboradores del área comercial y el área de producción de la empresa Aromas y Procesos S.A.S quedando de manifiesto la necesidad de establecer un cambio estratégico que regule y normalice la motivación laboral a nivel general.

Se concluye que es necesario el desarrollo de las estrategias propuestas durante un periodo mínimo de un año, con la debida aplicación de un instrumento metodológico que permita conocer los resultados y a través de un análisis comparativo establecer el alcance de las mismas.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados y la discusión desarrollada es posible realizar las siguientes recomendaciones:

- Se debe mantener la motivación laboral que ha obtenido gran satisfacción entre los colaboradores de la empresa independiente del área de desempeño, teniendo en cuenta los factores motivacionales que promueven dichos resultados.
- Es preciso emprender acciones frente a la disparidad entre la motivación laboral que experimentan los colaboradores del área comercial frente a la desmotivación evidente en los colaboradores del área productiva, relacionada en su mayoría con los incentivo, el factor económico, el reconocimiento, la comunicación y la responsabilidad desde la participación en la toma de decisiones y planeación empresarial.
- Se recomienda que la empresa realice estudios de esta índole de manera periódica con el fin de emprender acciones puntuales que reduzcan la desmotivación y aumenten la satisfacción del personal desde un área encargada específicamente del bienestar y talento humano.
- Resulta pertinente elaborar un presupuesto de la inversión que debe hacer la empresa para fortalecer el bienestar de los colaboradores, desde la perspectiva económica y de recurso humano.
- El grupo investigador ofrece sus servicios y conocimientos para el apoyo profesional respecto del objeto de estudio de la presente investigación, su aplicación y derivados de la misma.

Referencias

- Adams, D. (1968). Motivational systems of agonistic behavior in muroid rodents: A comparative review and neural model. *Aggressive Behavior*. 295-346.
- Alderfer, C. P. "An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance*. 4. 142-175.
- Ancona, M., Camacho, M., & García, C. (2012). Motivation in the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Administrative employees. *International Administración & Finanzas*, 5 (4) 121-134.
- Burga, G., & Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Carem, K. (2014). *Motivación y Productividad Laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2010). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. Donostia-San Sebastián: International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58 (2) 39-60.

- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: 2da Ed. McGraw – Hill. .
- Fernández, G. (2017). *La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Forero, M., Rincón, X., & Velandia, M. (2008). *Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional Flores la Valvanera LTDA*. Colombia: Universidad de la Salle.
- Gandia, Y. (2016). *Análisis de la motivación de los empleados en una entidad bancaria*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- García, M., Barbero, M., Ávila, I., & García, M. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15 (1) 109-113. Obtenido de Psicothema.
- García, V. (2012). *La motivación laboral Estudio descriptivo de algunas variables*. Valladolid-España: Universidad de Valladolid.
- Gherman, T., Iturbe, J., & Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio* . Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú .
- Gondra, J. (2006). El refuerzo en los principios de conducta de Clark L. Hull. *Revista de Historia de la Psicología del trabajo*, 27 (2). 313-321.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Mager, E. (1 de Noviembre de 2005). *La motivación, punto clave para un aprendizaje más efectivo de un idioma*. Obtenido de Revista lingüística aplicada: <http://relinguistica.azc.uam.mx/no003/articulos/art02.html>
- Mc.Gregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Colombia. McGraw-Hill.
- Naranjo, P. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2).
- Palmero, F. (2005). Motivación, conducta y progreso. *Revista electrónica de motivación y Emoción*, 8. 20-21.
- Parra, F. (1998). *El objeto olvidado de la sociología*. Madrid: Universidad Complutense de.
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de la gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Comillas.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona.: Icaria Editorial, S. A.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Work motivation, fundamental factor for achievement of organizacional objectives: Case of a steel pipe manufacture company. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). 43-185.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España.: Editorial McGraw-Hill.
- Reeve, J. (2003). Motivación y emoción. *Persona*, 6. 227-229.

- Reid, J. (2008). The Effect of Gender on the Motivation of Members of Generation Y College Students to Volunteer. *Journal of Nonprofit & Publicm Sector Marketing*. 19. 99-108.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management. Winter*, 43 (4).
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 5 (1). 9-28.
- Steers, R., Porter, L., & Bigley, G. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tubón, J. (2018). *La motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la avícola Santa Mónica del Cantón Pelileo de la Provincia de Tungurahua*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato .
- Velásquez, N. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.

Anexo 1. Encuesta
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA AROMAS Y PROCESOS S.A.S

IMPORTANTE: Los datos que nos proporcione se tratarán de modo secreto, garantizando 100% de confidencialidad y anonimato. Por tanto, le agradecemos su más sincera respuesta a cada pregunta.

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

Edad: **Género:** **Tipo de contratación:** **Área en la que labora:**

Fecha de ingreso a la empresa: **Tiempo de laboral en el cargo actual:**

De los siguientes aspectos elija 5 y califíquelos de acuerdo a su influencia positiva en la productividad dentro de la empresa siendo 1 el de Menor influencia y 5. El de Mayor influencia:

Instalaciones
Relación con compañeros
Políticas de la empresa
El liderazgo
Bienestar laboral
Ambiente de trabajo
Recursos de trabajo
Edad de los colaboradores
Experiencia de los colaboradores
Planteamiento de objetivos de trabajo
Capacitaciones por parte de la empresa
El salario
Los incentivos económicos
La jornada laboral

NOTA: PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, SU RESPUESTA DEBE CORRESPONDER A UNA DE LAS SIGUIENTES OPCIONES:

- **Totalmente en desacuerdo**
- **En desacuerdo**
- **De acuerdo**
- **Totalmente de acuerdo**

POR FAVOR INDIQUE EL GRADO DE DESACUERDO O ACUERDO RESPECTO DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES EN RELACIÓN A SU EXPERIENCIA LABORAL EN LA EMPRESA AROMAS Y PROCESOS S.A.S MARCANDO CON UNA “X” LA OPCIÓN DE RESPUESTA QUE HA ELEGIDO

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO					
	INCENTIVOS	VALORACIÓN			
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
VARIABLE INDEPENDIENTE (MOTIVACIÓN)	1. En la empresa se obtienen recompensas cuando se cumplen objetivos				
	2. Los ascensos en la empresa son justos e imparciales				
	ASPECTO ECONÓMICO				
	3. Su salario le produce satisfacción				
	4. La remuneración que recibe Su trabajo es proporcional al trabajo realizado				
	5. La remuneración económica para todas las áreas de la empresa es justa y equitativa				
	6. La empresa reconoce el pago de horas extras				
	CRECIMIENTO PROFESIONAL				
	7. Usted recibe capacitaciones en el cargo actual				
	8. Su trabajo le proporciona oportunidades para su crecimiento profesional				
	9. Usted recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo				
	CONDICIONES DEL TRABAJO				
	10. Su jornada laboral lo satisface				
	11. Siempre cuenta con los recursos suficientes para desempeñar su trabajo				
	12. Las condiciones físicas (espacio, iluminación, ventilación, recursos) de su lugar de trabajo son óptimas para desempeñar su labor				
	RELACIONES INTERPERSONALES				
13. Usted se siente parte de un equipo de trabajo en su área de desempeño					
14. Existe cooperación entre compañeros en el área de desempeño					
15. Existe comunicación fluida entre las diferentes áreas					
16. El trato que usted recibe de parte de su Jefe le					
VARIABLE DEPENDIENTE (PRODUCTIVIDAD)	RENDIMIENTO				
	17. Su desempeño laboral es óptimo				
	18. Las recompensas recibidas son acordes con su productividad				
	19. La información que recibe de su desempeño en el puesto de trabajo es oportuna y justa				
	20. En su área de desempeño se logran los resultados propuestos				
	21. Usted desarrolla sus mayores habilidades en su puesto de trabajo				
	RESPONSABILIDAD/DESEMPEÑO				
	22. Usted tiene un alto grado de responsabilidad personal sobre los objetivos que se trazan en el área				
	23. En el área en que usted trabaja le consultan sobre las mejoras en calidad				
	24. El trabajo que desempeña es digno y gratificante				
	25. La labor que usted desempeña le hacen sentirse útil y capaz				
	26. Su puesto actual le ofrece el aprendizaje de nuevas habilidades				
	27. El rendimiento en el área se mide de manera				
	ACTITUD PERSONAL				
	28. Su trabajo satisface todas sus necesidades				
	29. El laborar para esta empresa lo satisface				
30. Los factores que influyen en su labor motivan su comportamiento					