

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO HISTÓRICO

(Arroyo, 2014) Menciona:

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Un recorrido histórico a través del cual podemos ver cómo ha ido evolucionando el estudio de la motivación, puede ser cómo ha ido evolucionado a lo largo de los diferentes autores que la trataron.

Podemos empezar nuestro recorrido histórico en Grecia con Platón, que ya proponía la motivación como impulso que guía ese carro alado que representa la visión tripartita del alma. Aristóteles afirmaba que los procesos de motivación estaban guiados por dos polos: agrado y desagrado. Nuestra mente nos guía hacia el agrado y rechaza o nos separa del desagrado. El fin último de cualquier motivación es la felicidad y ésta se consigue con la búsqueda del auto perfeccionamiento, ser más perfectos y completos. A continuación el cristianismo, ya que ganar el cielo va a ser la motivación que guie la conducta de todo buen cristiano. Por último en la Edad Moderna se plantea la teoría del Utilitarismo, teoría definida por J.Bentham que propone la búsqueda del placer y evitación del dolor como principio motivacional. Posteriormente, en el estudio moderno de la motivación, A. Maslow va a

formular su famosa pirámide de las necesidades humanas en la cual jerarquiza las motivaciones del hombre.

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

(Barrios, 2018) Menciona:

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional. Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo. Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador.

Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas. El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado. Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos.

En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación

orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana.

De acuerdo a la plataforma (Coworkingfy, 2020):

La importancia de la motivación laboral surgió a partir del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización. Con la desaparición de los talleres de artesanos y el inicio de las compañías, la comunicación entre trabajadores y supervisores se vio disminuida. Esto redujo la motivación y la productividad. Por ello, en 1920 se creó la Organización Internacional del Trabajo para velar por el bienestar de los trabajadores y crear un equilibrio entre sus intereses y los de los empresarios.

Desde entonces, iniciaron los estudios sobre motivación laboral. Estos corroboraron que los trabajadores más motivados eran más productivos. Así, ha sido una de las teorías más estudiadas de la psicología del trabajo. Y en la actualidad se conocen diversos tipos y técnicas para aplicarla. Los objetivos de la motivación laboral condicionan el tipo de motivación que se usará.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

(Maldonado, 2013) Realizó una tesis titulada “Motivación para mejorar la productividad en las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango” para obtener el título de licenciado en psicóloga industrial, como objetivo general tenía: analizar la motivación de los trabajadores de las Imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango y su impacto en la Productividad. Sus objetivos específicos fueron: Investigar el grado de motivación y productividad que presentan los trabajadores para el desempeño de sus labores, estudiar las clases de incentivos económicos y no económicos que gozan los trabajadores y su impacto en la productividad y verificar el ambiente físico

que tienen los trabajadores para mantener su motivación. Planteando la siguiente hipótesis: La motivación de los trabajadores de las Imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango tiene un efecto positivo en la Productividad

Su investigación se realizó con el estudio de 36 imprentas ubicadas en la ciudad de Quetzaltenango, encuestando principalmente a los trabajadores del área de producción, y a los gerentes o representantes, aplicando un cuestionario y una entrevista estructurada respectivamente, con el objetivo de analizar la motivación de los trabajadores de las Imprentas de la Ciudad de Quetzaltenango y su impacto en la Productividad.

Los sujetos que se tomaron en cuenta para dicho estudio fueron los 68 trabajadores del área de producción de las 36 imprentas, así mismo se tomaron en cuentas los 36 gerentes o representantes de las imprentas, tomándose en cuenta que por la cantidad de imprentas se hizo un censo para tomar así el 100% del universo.

Los resultados de su cuestionario y entrevista fueron los siguientes: La mayoría de los trabajadores, un 60.29%, indicaron contar con una motivación media. Un 82.35% indicó estar identificados con la misión, visión y objetivos de la empresa, así mismo con un 45.07% indicó no recibir prestaciones adicionales a las de ley.

Al finalizar su investigación concluye en cuanto a que la mayoría de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango indicaron contar con una motivación media, y que de acuerdo a las hipótesis que planteo, aprueba la hipótesis alternativa que indica que: la motivación de los trabajadores de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango tiene un efecto positivo en la productividad.

Esta tesis tiene una relación con la de nosotros, en la hipótesis aprobada ya que nosotros consideramos que la motivación tiene un impacto positivo en

la productividad, lo cual puede comprobarse en su análisis e interpretación de resultados en las preguntas 1 y 2 que investigan si la empresa considera que con la motivación se genera un efecto positivo en la productividad, la mayoría de los gerentes o representantes de las imprentas de la ciudad de Quetzaltenango indicaron considerar que con la motivación de sus empleados 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 o representantes indicaron considerar que necesitan motivar más a sus empleados.

(CORCINO, 2018) Realizó una tesis titulada “La motivación y la productividad de los colaboradores de la empresa Arcor S. A. Chancay, 2018” para obtener el título de licenciado en administrador. El objetivo de esta tesis es: Determinar en qué medida la motivación se relaciona con la productividad de los colaboradores de la empresa Arcor S.A. Chancay, y sus objetivos específicos eran: Determinar en qué medida los factores higiénicos se relacionan con la productividad de los colaboradores de la empresa y determinar en qué medida los factores motivacionales se relacionan con la productividad de los colaboradores de la empresa.

Su hipótesis general fue: La motivación se relaciona con la productividad de los colaboradores de la empresa Arcor S.A. Chancay

La población estuvo conformada por 279 colaboradores de la empresa Arcor S.A. La muestra estuvo conformada por 162 colaboradores.

Utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para medir las variables. Los datos adquirieron en las encuestas se desarrollaron a través de la estadística haciendo el programa SPSS versión 23. Utilizaron la Prueba de Rho de Spearman. Con un nivel de significancia $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva alta $r = 0,901$.

En esta tesis se llegó a la conclusión que la Motivación influye significativamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Arcor S.A. Chancay, 2018, y es importante ya que los colaboradores son pilares fundamentales para mejorar el desempeño y la productividad en la empresa, de ese modo comprueban y aceptan su hipótesis alterna.

Esta tesis tiene cierta relación con la nuestra, ya que consideramos que la motivación tiene una influencia en la productividad de los colaboradores, y que a través de ello esto impacta positivamente en la productividad empresarial.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACION

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) En su libro comportamiento organizacional definen a la motivación como: los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

(Barrios, 2018) Señala: La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

2.3.2 TIPOS DE MOTIVACION

(Sanchez, 2013) Señala:

En general la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se conocen tres tipos de motivación laboral:

- Motivación extrínseca:

En este tipo de motivación lo que motiva es el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación busca un resultado satisfactorio y evitar consecuencias desagradables.

- Motivación intrínseca

Parte de la satisfacción que produce la conducta o tarea al ser realizada. Este tipo de motivación, que nace del propio individuo se asienta sobre un aspecto subjetivo y otro objetivo. Este último aspecto objetivo puede mejorar para el ser humano cuando cuenta con las herramientas adecuadas, un entorno físico y humano favorable. También cuando percibe resultados.

- Motivación trascendente

Es la motivación obtenida por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque este evita algo negativo para él. Este tipo de motivación engloba aquellos trabajos que se realizan voluntariamente. Es habitual hablar de este tipo de motivación en el entorno empresarial debido al protagonismo que actualmente tiene la proyección en la comunidad de una imagen íntegra y solidaria de las empresas.

2.3.3 PROCESO DE MOTIVACION

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- 1- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- 2- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- 3- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés
- 4- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- 5- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

2.3.4 TEORIAS ANTIGUAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

2.3.4.1 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Esta teoría fue creada por A. H. Maslow y es la más conocida de la motivación, esta teoría menciona que en todos los seres humanos existe una jerarquía de cinco necesidades que son (Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009):

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

2.3.4.2 LAS TEORÍAS X Y Y

En esta teoría fue creada por Douglas McGregor, en donde propuso que hay dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. (Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009):

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones

de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

Teoría X:

Los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo.

Teoría Y:

En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y, y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados.

Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico.

2.3.4.3 TEORIA DE LOS DOS FACTORTES

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Menciona: La teoría de los dos factores también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg:

Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó:

Que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan.

Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

2.3.4.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Menciona: La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- **Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClellan e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco.

2.3.5 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Señala: Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no significa que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos “teorías con temporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados:

2.3.5.1 TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Señala:

Hay una explicación para la reacción de Marcia. Se denomina teoría de la evaluación cognitiva, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas. Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. La teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

2.3.5.2 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Menciona:

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.

Afirma que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten.

Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro.

2.3.5.3 TEORÍA DE LA EFICACIA PERSONAL

Según (Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío.

Esta teoría fue desarrollada por el investigador Albert Bandura, en donde afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

1. **Dominio de aprobación:** consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.
2. **Modelado indirecto:** Consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. Por ejemplo, si mi amiga baja de peso, entonces eso aumenta mi confianza en que yo también bajaré.
3. **Persuasión verbal:** Se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica.
4. **Sacudida:** La sacudida incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras,

si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

Así mismo afirma:

La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es a través del Efecto Pigmalión o del Efecto Galatea.

✚ **El efecto Pigmalión:** Es una forma de profecía autocumplida, por la que si se cree que algo es verdad se convertirá en verdad. En dicho efecto la eficacia personal aumenta al comunicar al profesor o supervisor de un individuo que éste tiene mucha habilidad.

✚ **Efecto Galatea:** Ocurre cuando las expectativas de alto rendimiento se comunican directamente al empleado.

2.3.5.4 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Afirma que esta teoría es la contraparte a la teoría del establecimiento de metas. En esta teoría se tiene un enfoque conductista que sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta.

La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación.

Planteada en su forma pura, la teoría del reforzamiento ignora los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento.

El reforzamiento es sin duda una influencia importante para el comportamiento, pero pocos académicos afirmarían que es la única. Los comportamientos que usted tiene en su trabajo y la cantidad de esfuerzo que dedica a cada tarea se ven afectados por las consecuencias que les siguen.

2.3.5.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) En su libro comportamiento organizacional menciona:

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que nos importan. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia.

Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés

produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.

Hay 4 comparaciones que tomar en cuenta:

- **Yo interior:** Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
- **Yo exterior:** Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
- **Otro interior:** Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
- **Otro exterior:** Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste.

De acuerdo a la teoría de J. Stacy Adams (Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) señala: Que se puede predecir que cuando los empleados perciban desigualdad harán una de las seis elecciones siguientes:

- Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
- Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).

- Distorsionar las percepciones de sí mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie”).
- Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba”).
- Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
- Abandonar (renunciar al empleo)

En esta teoría, se menciona que el salario juega un papel muy importante debido a que el desempeño va a depender de la percepción de los trabajadores con respecto a su pago, si piensan que su pago o remuneración es justo, estos tendrán un buen desempeño:

- ✚ Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellos a quienes se paga en forma equitativa.
- ✚ Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad.
- ✚ Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad.
- ✚ Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores cuya paga es equitativa.

2.3.5.6 TEORIA DE EXPECTATIVAS

(Stephen P. Robbins & Timothy A., 2009) Menciona que en la actualidad una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom.

Esta teoría afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo.

En términos más prácticos, esta teoría plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados.

La teoría se centra en tres relaciones:

- 1. Relación esfuerzo–desempeño:** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- 2. Relación desempeño–recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
- 3. Relación recompensas–metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. Esto es evidente cuando se ven con más detalles las tres relaciones que aparecen en la teoría.

Preguntas que los empleados necesitan responder en forma afirmativa si su motivación ha de maximizarse.

- En primer lugar, si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?
- En segundo lugar, si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacional?
- Por último, si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal?

2.3.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACION

(Sanchez, 2013) Señala:

Son muchas las cuestiones que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa. Por ello, es imprescindible para las organizaciones que conozcan cuáles son estos aspectos para intentar mejorarlos en la medida de lo posible:

- **Puesto de trabajo:** Ofrecer a un trabajador un puesto de trabajo en el que se encuentre cómodo y, además, la posibilidad de aumentar sus conocimientos y desarrollo profesional dentro de la empresa, es fundamental para que un trabajador se encuentre motivado de forma continua.
- **Autonomía y participación:** Ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y la aportación de ideas para la mejora de los diferentes

aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.

- **Ambiente de trabajo:** Crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con ellos.
- **Condiciones laborales:** el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el trabajador esté más satisfecho con su puesto de trabajo y, por consiguiente, en su vida personal.

2.3.7 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS

(Espitia, 2016) Señala:

El factor del talento humano es la mayor fortaleza de toda organización debido a que es la base y fundamento de las empresas. Es por esta razón que las organizaciones enfocan sus esfuerzos en mantener motivadas a las personas que trabajan en ellas, manteniendo el compromiso, empoderamiento y sentido de pertenencia con respecto a la organización.

Se dice que una persona motivada es aquella que está dispuesta a hacer un sacrificio; un esfuerzo extraordinario en el cumplimiento de unas tareas, obteniendo una satisfacción o recompensa que cubra algún tipo de necesidad individual. Por lo tanto, la motivación ayuda a hacer bien el trabajo. Los beneficios que trae consigo la satisfacción laboral se ven reflejadas en todo lo que rodea al trabajador.

Una gestión del talento humano eficiente que desarrolle estrategias de motivación efectivas, teniendo en cuenta las necesidades de sus trabajadores acorde a las particularidades de los equipos de trabajo en las empresas, logra, además de generar esfuerzos extras en sus colaboradores, propiciar sentido de pertenencia de estos para con sus empresas. Esto impacta positivamente en el mejoramiento del clima organizacional y redundando en la creación de una cultura empresarial sana que facilita el relacionamiento entre los trabajadores, los directivos y sus empresas.

Una cultura organizacional efectiva como la descrita anteriormente supone un mejoramiento en los indicadores de productividad del talento humano organizacional, lo que a su vez impacta positivamente en los indicadores de eficiencia en las empresas

Asegura que una buena motivación genera un efecto dominó en los procesos y los indicadores de rendimiento organizacionales que posibilitan la emergencia de factores positivos en el valor de la empresa.

2.3.8 DEFINICION DE PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

(Organización Internacional el Trabajo, 2016) En su manual de capacitación en gestión, define a la productividad como: el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. La productividad es una medida del grado en el que se ponen a buen uso sus recursos, incluyendo su recurso humano.

2.3.8.1 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD

Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).
- El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

- **Los factores internos de la productividad** son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.
- **Los factores externos de la productividad** son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio.

Tanto los factores internos como los factores externos afectan la productividad, pero prestar primordial atención a los factores internos de la productividad puede mejorar la productividad mucho más rápidamente.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Empresa: Son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando.

Ambiente laboral: Hacemos referencia a las relaciones que hay entre los trabajadores y los jefes y todas las cuestiones que influyen en este entorno.

Personal: Del latín personālis, personal es un adjetivo que hace referencia a lo perteneciente o relativo a la persona. El término suele utilizarse para nombrar a lo propio o particular de ella. ... Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad.

Productividad: Es un indicador de la eficiencia del sistema productivo que tiene en cuenta el tiempo como factor fundamental para su cálculo. La producción consiste en un proceso en donde los factores de producción son empleados para la fabricación de bienes y servicios.

Tendencias: Propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines.

Talento humano: Es aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

Lineamientos: Describen las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar actividades o tareas específicas.

Capital humano: Se refiere al valor económico o de producción procedentes de la formación y experiencia de los trabajadores.

Vinculo: Es definido como la unión o la relación que se establece entre dos personas y se da de forma física o simbólica.

Retención de talento: Es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud.

Bing data: Consiste en un proceso que analiza e interpreta grandes volúmenes de datos, tanto estructurados como no estructurados.

Peculiaridades: Característica propia de una persona o cosa, por la cual se distingue de otras.

Pautas: Es una norma que nos indica cómo debemos hacer algo para que sea visto como correcto y adecuado y así evitar el desorden o la desarmonía.

Directivos: Es el profesional que “asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcance de forma satisfactoria los objetivos establecidos”

Ausentismo laboral: Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes anexos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

Subordinado: Es un profesional dependiente de otros individuos o rangos superiores en una organización. Debe realizar su labor atendiendo a la gestión y dirección de los mismos.

Trabajo monótono: La monotonía laboral puede darse por la repetición de secuencias muy cortas y repetitivas de trabajo y repercutir en los factores de riesgo en el trabajo.

Desmotivación: Es la falta de esas razones para guiar nuestro comportamiento, es la pérdida del entusiasmo, la disposición y la energía para llevar a cabo determinadas actividades.

Incentivos: Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.

Fuga de talento: Supone para las empresas una pérdida económica de hasta un 20% del salario anual del trabajador fugado.

Líder: Es aquella persona que, con formación en liderazgo de proyectos o no, gestionando un equipo o grupo de personas determinado, es capaz de influir, motivar y hacer que todos los integrantes del equipo trabajen con entusiasmo enfocados cada día en la consecución de logros, metas y objetivos.