

# UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



## **Factores que influyen en la motivación del talento humano y su actitud, y la relación existente con la productividad en un proyecto**

Presentado por:

María Fernanda Najjar Rico  
1300951

Trabajo De Grado Caso De Estudio

Tutor:  
Ángela Bacca

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, DICIEMBRE 15 DE 2014

## **“Factores que influyen en la motivación del talento humano y su actitud, y la relación existente con la productividad en un proyecto”**

**“Factors influencing the motivation of human talent and attitude, and the relationship with productivity in a project”**

*Autor:*

*María Fernanda Najjar Rico*

*Ingeniera Industrial*

*Especialización en Gerencia Integral de Proyectos*

**Resumen analítico:** *El tema de motivación del talento humano debe ser un tema de gran relevancia en todos los proyectos, ya que debido a su influencia en el cambio de la actitud de los empleados y su relación directa con la productividad, se convierte en un factor determinante cuando se pretende ser eficiente y eficaz en el desarrollo de proyectos. Esta investigación se basó principalmente en la revisión de la literatura existente frente a los factores que influyen en la motivación del personal, los factores determinantes en el desempeño del personal que intervienen en la productividad y por último la relación que existe entre un trabajador motivado y su cambio positivo de actitud en el desempeño de sus funciones, y la relación con la productividad del proyecto. Una vez realizado esta revisión y análisis se pudo concluir que La motivación del personal genera un cambio de actitud en el desempeño laboral, lo que contribuye al aumento de la eficiencia y eficacia de un proyecto, es decir que entre más motivado este el empleado habrá un mayor grado de pertenencia que se verá reflejado en el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento de objetivos y requerimientos, manifestándose así en una relación directa con la productividad del proyecto y la generación de valor a los procesos productivos de la empresa en general.*

**Abstract:** The issue of motivation of human talent should be a topic of great relevance to all projects, due to its influence in changing the attitude of the employees and their direct relationship with productivity becomes a key factor when aims to be efficient and effective in the development of projects. This research was based mainly on a review of the existent literature addressing the factors that influence motivation, determinant factors in staff involved in productivity and ultimately the relationship between a motivated worker factors and their positive change in attitude in the discharge of its functions, and the relationship with the productivity of the project. Once analysis is reviewed, it was concluded that the motivation generated attitude changes on job performance, which contributes to increasing the efficiency and effectiveness of a project, is that the more motivated, the employee will be a greater degree of membership that will be reflected in the appropriate use of resources, meeting objectives and requirements, thus demonstrating a direct relationship with the project productivity and value creation to the productive processes of the company in general.

### **Palabras claves:**

*Factores de motivación en el personal, productividad, actitud en el trabajo, relación de la motivación y la productividad.*

## Introducción

En la gerencia integral de proyectos uno de sus componentes básicos son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. El Talento Humano representa uno de los principales activos en una organización y su adecuado y eficiente desempeño influye y proporciona valor agregado a las actividades de la empresa, en cuanto a la productividad. Por lo anterior, comparto la afirmación del autor es cuanto a que el éxito o el fracaso de las empresas están determinados por la calidad de las interacciones de sus miembros (colaboradores), los cuales interactúan constantemente con el medio laboral (partes interesadas), el autor define la "Interacción como la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; hay una influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: Individuales, entre individuos y organizaciones, entre las organizaciones y otras organizaciones, y entre las organizaciones y el ambiente externo". (Chiavenato, 1999).

Torrecilla (2009) refiere que a partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. El crecimiento acelerado de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización, ya que a partir de algunos estudios se ha comprobado la efectividad de su aplicación en las organizaciones, como lo fue el estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del Noroeste de México, donde se concluye que la pérdida de competitividad debido al bajo desempeño individual y de grupo de los empleados, es el estímulo para retomar el estudio de la motivación como una estrategia de negocios, y establecer uno de los desafíos mayores para los administradores de recursos humanos en las empresas de manufactura.

Este estudio comprobó que la baja satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo hace que las compañías incurran en costos imprevistos, como gastos de reclutamiento, contrataciones adicionales, entrenamiento y capacitación repetida, reparaciones, pago de horas extras, desperdicios de materiales y otros. Estos gastos inesperados incrementan los costos de operación y provocan que los índices de calidad de los productos, de entregas a tiempo, de satisfacción del cliente se vean afectados, y por consecuencia las utilidades disminuyan y se reduzca la competitividad en un 10% aproximadamente. (Torrecilla, 2009).

Una necesidad actual de las organizaciones debería ser la de implantar las buenas actitudes hacia el trabajo (cultura organizacional), que se traducen en un buen desempeño de los empleados altamente productivos, de motivar para que se creen esas actitudes, y de entrenar y capacitar extensivamente con programas de largo plazo para desarrollar los patrones de conducta deseados en todos los integrantes de un proyecto y así aumentar la productividad y la competitividad de toda la Organización. (Duarte Ernesto, 2006).

Las personas constituyen los proyectos y por ende en las organizaciones un factor fundamental, y es cuando la Organización tiene dos alternativas: percibir a las personas como personas, las cuales se caracterizan por una personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos personalizados o percibirlos como recursos, caracterizados por habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar las actividades laborales asignadas. (Chiavenato, 1999).

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros, y por lo general no contemplan en sus procesos de manejo del talento humano, la aplicación de estas dos alternativas, necesarias para entender a los colaboradores como personas y trabajadores, lo cual está directamente relacionado y no son excluyentes.

Las empresas más competitivas se esfuerzan en reclutar el mejor personal, el más capacitado, por formar grandes líderes, gerentes estratégicos y excelentes operarios, encaminados hacia la búsqueda continua del posicionamiento sostenible en el mercado, la creación de un factor diferenciador frente a la competencia y el aumento de las utilidades esperadas por los socios.

Todas las empresas tienen una cultura organizacional y ésta ejerce una gran influencia en el comportamiento de los colaboradores, más influencia cuanto más fuerte es, siendo a veces el factor de mayor repercusión en la gestión del personal, por lo que los líderes de las mejores compañías dedican tiempo y esfuerzo a su cultivo, mantenimiento y mejoramiento, entendiendo que los resultados positivos en esta área influirán directamente en la productividad de la Organización. “Se observa una relación positiva entre una cultura corporativa fuerte y el logro de resultados favorables a largo plazo”. (Deal y Kennedy, 1985).

Las empresas exitosas respetan el individuo, comprenden sus necesidades y se interesan por sus propósitos personalizados, los cuales al ser gestionados adecuadamente pueden contribuir en gran medida a los colectivos y en general a los de toda la organización. Esto implica establecer expectativas claras y razonables, ofrecer una adecuada capacitación y entrenamiento, y proporcionar al colaborador autonomía para tomar iniciativa y contribuir con su trabajo. “Se trata de proveer un clima de trabajo adecuado para que los empleados crezcan y se desarrollen, manteniéndolos contentos y motivados”. (Peters y Waterman, 1983).

“Partiendo del hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada colaborador tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en un proyecto y por ende, en el clima” (Torrecilla, 2009).

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente por el autor, si se pueden canalizar adecuadamente estas percepciones y comportamientos, es posible que se pueda determinar su nivel de influencia con respecto a la productividad y eficiencia en un proyecto, reflejada en los aspectos más atractivos para la gerencia, como lo son la reducción de costos, tiempos, mejoras en la calidad del producto o la prestación del servicio, ideas innovadoras, o lo que conocemos usualmente como un trabajador con la camiseta puesta de la empresa.

Para lograr este propósito es necesario direccionar esta investigación desde un enfoque donde los valores que soportan el sistema humano de un proyecto. Tomás Calleja (2009) refiere que son principalmente: “valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación), más que estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina), valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social), más que cuantitativos (demanda-consumo, capacidad de producción, necesidades materiales), valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilidades o destrezas (hacer, sola información, creer que ya se sabe casi todo), valores personalizados (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad), más que meramente individuales (materiales, imagen, cargo) y valores éticos (fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos”. Es importante tener en cuenta que los valores dinámicos, cualitativos, de conocimiento, éticos, deberán estar soportados principalmente desde la misión, visión, objetivos y metas organizacionales.

Este tema de investigación permitiría presentar diversas alternativas de cómo una buena y adecuada gestión del talento humano enfocado principalmente a la motivación del personal podría contribuir significativamente en el desempeño de un proyecto, ya que “Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad” (Torrecilla, 2009, p.17).

Se proporcionarán fundamentos para la creación de un modelo de gestión del talento humano, que permita involucrar al trabajador con cada uno de los procesos productivos de la empresa y que generan valor en la cadena de abastecimiento, mediante el movimiento de “fibras de las percepciones” del colaborador, concibiendo el recurso humano como su misma palabra lo expresa, como “humano”, seres con un historial de sentimientos, emociones y experiencias que deben ser gestionadas desde su desempeño, y no ignoradas y tratadas como un recurso más, y necesario para llevar a cabo un proyecto; sin desconocer claro está, su influencia directa con el aumento de la productividad y la eficiencia no solo del proyecto si no de toda la organización.

## Revisión de la literatura

### ***Factores que influyen en la motivación del personal***

Este trabajo se basa principalmente en una revisión de la literatura acerca de la influencia que tiene la motivación en los empleados con relación directa de la productividad y eficiencia en una organización.

Por lo anterior es importante iniciar con algunas de las diferentes teorías de varios autores, que refuerzan y apoyan este tema, en cuanto a los factores que se deben tener en cuenta para definir la motivación en el personal.

“La motivación, hace que el individuo actúe y se comporte de determinada manera, se puede decir que se conjugan procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos los que impulsan el actuar y encauzar la energía en alguna dirección. Se dice que la motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Vázquez, Hernández, y Rodríguez, 2013).

León y Sepúlveda, (1979). Satisfacciones e insatisfacciones herzbergianas en el trabajo. *Revista latinoamericana de Psicología* (11), p. 93. Indicó que “este potencial de los factores intrínsecos se deriva de la capacidad de los mismos para satisfacer la necesidad de *desarrollo psicológico* del ser humano. El trabajador expresaría tal necesidad incrementando sus conocimientos, realizando actividades creativas, afirmando su individualidad, etc” es decir, a través del logro de objetivos que se pueden alcanzar sólo en cargos con tareas complejas, con un alto grado de responsabilidad, con autonomía para la toma de decisiones, que conlleve a manejo de personal. “Los factores intrínsecos, por ende, no actuarían como elementos higiénicos del trabajo sino como *motivadores o incentivos* del esfuerzo del trabajador al invitarlo a autorrealizarse y hacer corroborando esta interpretación. De paso contribuciones valiosas a la organización. Al conseguir desarrollo psicológico en su puesto gracias a la presencia de factores intrínsecos en él, el trabajador experimentaría plena satisfacción con el puesto; sin embargo, la falta de oportunidades para desarrollarse psicológicamente en el trabajo no produciría en el trabajador insatisfacción con el puesto sino simplemente ausencia de satisfacción”.

Desde el punto de vista del autor citado anteriormente podemos determinar que la motivación de los colaboradores en una organización no esta sesgado únicamente con la parte económica (salarios), existen otros aspectos que pueden contribuir significativamente al aumento de la satisfacción. Aunque el autor refiere seguidamente los factores extrínsecos, los cuales están asociados con esta parte:

“La insatisfacción con el puesto de trabajo se desprende de la frustración de necesidades más *materiales* y estaría asociada con los factores extrínsecos por la capacidad de éstos para bloquear la gratificación de tales necesidades (por ejemplo, las necesidades de subsistencia que pueden ser frustradas por una paga deficiente). La insatisfacción con el puesto, entonces,

no sería lo contrario de la satisfacción con el puesto, ni viceversa; satisfacción e insatisfacción constituirían experiencias tan diferentes e independientes entre sí.

De acuerdo a las teorías expuestas por el autor, cuando las personas se sienten satisfechas en su trabajo o proyecto asignado, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, teniendo en cuenta características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, entre otros. En cambio cuando se encuentran insatisfechos tienden aludir a factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, los jefes etc. De este modo, se afirma que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso se dividen los factores en higiénicos y motivadores.

Por otro lado tenemos otra teoría (McClelland, 1989) la dirige hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- Logro: “Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este tipo de motivación tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación”. Este tipo de motivación está enfocado más hacia personas que buscan la perfección en todo lo que hacen, tienen una adecuada formación y aptitud para la competitividad, complementado con el reconocimiento por parte de sus superiores.

- Poder: “Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status”. Generalmente luchan porque predominen sus ideas, siendo en algunas ocasiones sesgados al trabajo en equipo, sin embargo con una adecuada gestión por parte de la organización, se puede utilizar como un tipo de motivación personalizado, y a su vez direccionarlo de manera eficaz hacia el cumplimiento de los objetivos y metas generales trazados.

- Afiliación: “Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente”. Lo que permite potencializar el trabajo en equipo, el liderazgo, el cumplimiento de metas por grupo, que en gran medida también influye con la productividad de la empresa.

De acuerdo a los tres tipos de motivación, es importante tener en cuenta el factor psicológico de cada uno de los empleados, ya que a partir de este análisis se podrá tener un mejor conocimiento de cada uno de ellos, y poder así dirigir los esfuerzos de la organización en cuanto si se hace hacia el logro, el poder o la afiliación, teniendo en cuenta que cualquiera de los tres tipos de motivación permitirá desarrollar otros factores influyentes para establecer relación directa con nuestro objeto de investigación.

Los trabajadores con un desempeño laboral mejor que lo esperado, no solo demuestran un talento individual, como por ejemplo, la iniciativa y creatividad, sino que también presentan habilidades como el autocontrol, la empatía, el trabajo en equipo y habilidades para interactuar con las otras áreas. Esto significa que cuando el personal está motivado y desempeña sus funciones con gran intensidad, busca lograr la excelencia y ser competitivo, ya que entre más motivación, más fuerza y entusiasmo por hacer las cosas lo mejor posible, y responder así a todas las funciones y responsabilidades de manera eficiente. Vázquez, Hernández, y Rodríguez (2013).

Maslow (1954), en su teoría de jerarquía de las necesidades considera dentro de la estructura de su pirámide factores motivadores, los cuales son necesidades de menor prioridad para el individuo, e identificó las necesidades de cada uno en cinco niveles distintos. Esta es una de las teorías más clásicas y conocidas, e indica que únicamente cuando una persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

“Las necesidades básicas de supervivencia deben satisfacerse antes de poder pensar en la satisfacción de otras” esta hace referencia a las necesidades humanas mencionadas en su pirámide, la cual uso para representar este tema de manera más acertada. Dicha teoría, agrupa las necesidades humanas en escala y sitúa en la parte superior de la misma las necesidades que deben ser cubiertas, una vez que han sido satisfechas las localizadas en la parte inferior, para el campo que se estudia son determinantes las necesidades de amor y pertenencia, correlacionadas con la actividad desempeñada en la empresa. Vázquez, Hernández, y Rodríguez (2013).

Por otra parte también es relevante mencionar la teoría que estableció el psicólogo Frederick Herzberg (1967) “motivación-higiene”. El Indica que la relación laboral es básica para el personal, misma que determina el éxito o el fracaso en el desempeño del profesionista. Este investigador estableció como factores de higiene los siguientes: las políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, los cuales mantendrán al personal satisfechos cuando los consideran adecuados. En cuanto a los motivadores, hace énfasis en los logros, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y crecimiento del empleado, factores gratificantes para el empleado. Esta teoría concluye que la gente tiene dos categorías de necesidades que son independientes una de otra y que afectan la conducta de diferentes maneras.

Alderfer (1969), en su llamada teoría ERC, hace referencia a tres tipos de motivaciones básicas del individuo:

- Motivación de existencia: las necesidades fisiológicas y de seguridad son parte integral de esta rama; el alimento, el aire, el agua, el salario o las condiciones laborales, pueden describir esta etapa.
- Motivación de relación: se refiere a las interrelaciones sociales, el apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia a determinado grupo.



- Motivación de crecimiento: el desarrollo y el crecimiento personal, son necesidades hechas por el individuo que hacen aportaciones creativas o productivas.

En esta primera revisión se pretende identificar las teorías más relevantes acerca de la motivación, enfocado principalmente a descubrir al empleado como el ser humano que es, del cual la organización requiere tener conocimiento más desde el punto de vista psicológico y emocional para esta etapa inicial, que desde la perspectiva de las aptitudes, formación, competencias y experiencia laboral.

(Fernandez, 2008), propone que la instalación universal del trabajo, como un deber social y un derecho personal ha sufrido una favorable evolución histórica, a medida que se han analizado varios aspectos del comportamiento humano y la relación con su motivación para realizar un trabajo o actividad. El autor afirma que la conquista del bienestar y la aproximación a la felicidad se realizan a través de cuatro dimensiones de la vida humana del proyecto vital: el trabajo, el descanso, la interacción social y el tiempo libre, con un sentido respectivo de actividad productiva apropiada, reposición de energía a través de un buen dormir, relaciones afectivas de estimación, amistad o amor y el adecuado cultivo de sí mismo en los aspectos físico, psíquico y espiritual. Esto permite evaluar otros mecanismos de motivación que pueden ser utilizados por los gerentes de proyecto para potencializar el desempeño del personal y a su vez la participación activa en la productividad.

Lo anteriormente citado conduce a que la motivación no solo se limita al reconocimiento económico si no que enlaza otros aspectos más intrínsecos del ser humano, relacionados directamente con sus comportamientos psicológicos, sociológicos, teológicos, entre otros.

González, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Madrid, España: Díaz de Santos. Refuerza el tema que se está tratando, en cuanto a que no basta con sentirse feliz en el puesto de trabajo, importa también el tipo y la categoría de las motivaciones por las que el trabajo se convierte en algo satisfactorio hasta llegar al 100%. Esto se puede lograr cuando el rol del trabajador es reforzado por el resto de los roles que conforman su núcleo esencial, tal como el social, familiar, político, religioso, cultural, entre otros. Adicional se da prioridad al autodesarrollo, la autorrealización y la autoestima, “ya que una necesidad satisfecha no sigue motivando la conducta” (Gonzalez, 2001, p.55).

### ***Factores determinantes en el desempeño del personal, que influyen en la productividad de un proyecto***

Después de realizar una breve descripción de la teoría existente acerca de las formas o tipo de motivación que existe, me enfocaré ahora hacia el desempeño del personal y su influencia con la productividad en una organización.

“La productividad es el mejoramiento efectivo de las capacidades productivas de una organización”(Vanegas, 2001, p.11).

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C (1997, p.111). *Manual Práctico de calidad y productividad a nivel internacional* afirma que “la productividad es el resultado que obtiene la empresa al trabajar con calidad; para determinar su efecto, es necesario tomar en consideración no solo su impacto económico, sino también la trascendencia en las condiciones de la vida de su personal y del público en general”.

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en la cadena de valor de la empresa, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquinas, entre otros.

En el momento de analizar los recursos, estos pueden ser los que se presupuestaron inicialmente, lo que indica eficacia en el proceso, pero si por el contrario se utilizaron menos de los recursos planeados, se puede evidenciar eficiencia en el proceso, lo que indica que cuando los colaboradores hacen un uso eficiente de los recursos se puede obtener una mayor productividad, ahora la labor está en determinar en que medida o de que manera la motivación de un empleado influye directamente en el uso eficiente de los recursos.

En otras palabras, la medición de la productividad es consecuencia de los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. “La Productividad vista así tiene dos componentes: eficiencia (del total de los recursos, cuántos fueron utilizados y cuantos desperdiciados) y eficacia (de los resultados alcanzados cuantos cumplen con los objetivos o requisitos de calidad). Así, buscar eficiencia es tratar de que no haya desperdicio de recursos, mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado)”. (Gutiérrez, 2005).

Al tener claro el concepto de productividad y la forma como lo enfocaremos en este trabajo de investigación, es necesario identificar si la organización al tomar medidas frente a los factores que pueden motivar al personal, podrían influir por ejemplo, en minimizar los desperdicios, o en el ahorro de algunos recursos, etc.

### ***Relación directa que existe entre un trabajador motivado y su cambio positivo de actitud en el desempeño de sus funciones, y la relación con la productividad del proyecto***

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. (Chiavenato, 1999, p.9), afirma acerca del concepto de incentivos y contribuciones lo siguiente:

- Incentivos: “Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc).

Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro”.

- Contribuciones: “Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización”.
- Equilibrio organizacional: “Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia”.

La teoría anterior nos encamina hacia el interrogante de que tanto los incentivos que da la organización a sus colaboradores, podrían estar directamente relacionados con las contribuciones que hacen los empleados a su empresa, y hasta qué punto las organizaciones se aseguran de buscar un equilibrio organizacional, donde los incentivos son justos y de acuerdo a la productividad recibida por cada colaborador.

(Torrecilla, 2009). Realiza un análisis entre la productividad y el clima laboral (el cual depende directamente de la motivación del empleado). Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede hacer parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo y activo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow (1970), es el de autorrealización. “Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima”. Esta necesidad considerada superior por el autor puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación activa en la toma de decisiones. Una persona que participa en este sistema tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo, lo que implica que lo que el mismo se plantea y se proponga, es lo mismo que se va a medir y a contribuir directamente en la productividad de un proyecto y por ende de toda la empresa.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado su motivación y pertenencia por la organización, así como otros aspectos relacionados con la innovación y mejora de los procesos internos. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Los trabajadores contribuirán a la productividad del proyecto cuando reconozcan las incompetencias que poseen, gocen de interés y quieran hacer las cosas, cambien sus hábitos en pro a la mejora continua, tengan un cambio de actitud positivo, tomen decisiones asertivas, se comprometan por realizar un entrenamiento continuo y nunca dejen de soñar.

*Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización en cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen.*

Un trabajo interesante que se realizó en una empresa en Argentina, nos podría dar un acercamiento hacia lo que los colaboradores consideran es importante para ser productivos

El Centro internacional de investigación Inform. Sobre la economía pública social y cooperativa, (2005, p.51-76). Recuperación de empresa por sus trabajadores y autogestión obrera, en un estudio de caso de una empresa en Argentina afirma que después de una re estructuración en su modelo organizacional, los trabajadores expresaron que los jefes “no son necesarios porque la empresa funciona bien sin que nadie los controle y mande. Los jefes son jefes, mandan no laburan (trabajan). No es necesario que se controle porque todos saben que cuanto más y mejor se trabaje más plata se llevan a sus casas”. Ya que con la estructura anterior de la empresa San Jorge, la cual refiere el artículo, si aumentaba la productividad, la plata se la llevaba el patrón, ahora con el cambio realizado, “si aumenta la productividad mas se cobra, así que cada uno es responsable de su propio trabajo”. Esta investigación finaliza en una conclusión interesante frente a que los trabajadores han comenzado un camino para apropiarse de la capacidad de decisión, de comando y ejecución del sistema productivo de la fábrica. Esto conduce a realizar una análisis o más bien dos interrogantes frente así ¿ los trabajadores incrementaron su productividad por el aumento en su remuneración económica o por la autonomía, alto nivel de responsabilidad asignado o poder de decisión, que adoptaron en el nuevo modelo organizacional? o ¿la remuneración económica debe ser directamente proporcional a la productividad de los trabajadores?.

Para esto es importante conocer las percepciones de los colaboradores tanto desde el punto de vista de que los motiva, como que podría estar relacionado con su productividad, este ejercicio es necesario para identificar cuáles son los principales factores y los más influyentes en su desempeño, y validar de esta manera si tiene relación alguna con la motivación que tienen y a la vez con la productividad que puedan llegar a tener en su lugar de trabajo y dentro del proyecto.

## **Metodología de la investigación**

La metodología que utilizaré en mi trabajo está basada en la revisión de la literatura existente, es decir en la recopilación de toda la información a la que pueda tener acceso y este directamente relacionada con los factores que influyen en la motivación del personal y su relación con la productividad del proyecto para el cual participan.

En este trabajo se busca interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas en un proyecto el factor de la motivación y su relación con la productividad. Por este motivo se seleccionará como herramienta la investigación cuantitativa y cualitativa, la cual implica la utilización y recolección de una gran variedad de información basada en las experiencias personales, en las situaciones y los significados que existen referentes a este tema, y la percepción y sentir de los colaboradores activos en un proyecto respecto a lo que es su motivación en el trabajo y la relación que encuentran con la productividad en sus actividades diarias. (Rodríguez, Gil, y García, 1996).

La investigación cualitativa permitirá observar información con objetividad, claridad y precisión acerca de las propias observaciones de los colaboradores. Por otro lado se busca aproximarse a un individuo real, que está presente en el mundo diario y cotidiano, y en cierta medida, encontrar información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Esto se realizará por medio de una encuesta, donde se podrá obtener información relevante sobre su percepción frente a lo que lo motiva en su lugar de trabajo y si en algún momento esto repercute con su productividad.

García (1992) afirma respecto a la utilidad de la encuesta que “ésta tiene una amplia base matemática, concretamente el teorema del límite central, ley de grandes números, teoría de probabilidad y teoría de muestreo, que regulan las relaciones entre una población y un subconjunto de ella denominado muestra” (para este trabajo específico la muestra será de 25 integrantes de un proyecto). De estas encuestas se obtendrán algunos resultados, llamados estadísticos, y de éstos se podrá deducir, con márgenes de fiabilidad determinados, una estimación de parámetros para la población total que permitirán llegar a conclusiones interesantes frente al tema que se está abordando.

Es también importante la base que la teoría psicológica y la teoría de la comunicación aportan a la técnica de encuesta. García (1992) refiere que esta “no es más que un acto de comunicación interpersonal”, donde se podrá conocer aspectos relevantes frente a la percepción de los colaboradores, tratando de indagar a partir de una adecuada formulación de las preguntas (abiertas o cerradas) los tres principales aspectos que nos interesan en este artículo: Factores que influyen en la motivación del personal, criterios determinantes en el desempeño del personal, que influyen directamente en la productividad y la relación directa que existe entre un trabajador motivado y el aumento de la productividad. Una vez obtenidos estos resultados se podrá realizar una confrontación de la teoría versus la realidad actual de los colaboradores, y poder dar inicio a una segunda etapa de este trabajo, el cual se vería reflejado en los

mecanismos que debería utilizar una organización (modelos organizacionales) y sus proyectos para tener personas más motivadas e hipotéticamente más productivas.

Es decir, que se obtendrá como resultado un trabajo investigativo inicial que permita al lector entender e identificar la influencia de la motivación del talento humano con la productividad en un proyecto, y le proporcione así juicios de valor bien sustentados para poderlo plasmar seguidamente en un modelo organizacional que sea funcional y que genere valor.

### ***Preguntas utilizadas en la encuesta***

Las preguntas que se realizaron en la encuesta están enfocadas principalmente hacia la investigación teórica que se realizó, y se divide en tres partes:

#### **PARTE I**

Esta primera parte se direcciona hacia la perspectiva de conocer que motiva a un empleado, basado en la revisión de la teoría se contemplaron los factores tales como: la motivación percibida desde la remuneración económica, el reconocimiento y exaltación, el comportamiento psicológico (motivación de existencia), el logro personal, la motivación de relación, el crecimiento profesional y laboral del empleado, la motivación por comportamientos fisiológicos e intelectuales, los ascensos y alto grado de responsabilidades (retos).

#### **PARTE II**

Estas preguntas se enfocan principalmente hacia los criterios que influyen en la productividad, en esta parte se espera conocer que sucede cuando el empleado se encuentra motivado en relación con su desempeño, direccionando las preguntas hacia los dos componentes de la productividad, la eficiencia y la eficacia. Se tuvieron en cuenta la afectación directa sobre los tiempos, la optimización de los recursos, el trabajo en equipo, la colaboración y apoyo incondicional, la disminución de tiempos muertos, y la participación activa.

#### **PARTE III**

Estas preguntas se enfocan hacia algunos factores de motivación identificados en la parte I pero con relación al cambio de actitud en el lugar de trabajo, es decir si al estar motivado hay relación directa con un cambio en el desempeño, y de manera intrínseca en la productividad del proyecto como se argumentó en el numeral 6.3. En esta parte las preguntas pretenden verificar si cuando se presentan un incentivo por parte de la organización (proyecto) se obtiene una retribución por parte del empleado, buscando así el equilibrio organizacional, que sería otro tema próximo a esta investigación.

Se realiza una pregunta abierta en cuanto a lo que los hace feliz en la vida, esto con el propósito de que una vez aplicada la encuesta, si se obtienen resultados dirigidos hacia la motivación por comportamientos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, se puedan determinar

actividades que contribuyan a incrementar o fortalecer este factor de motivación en los empleados del proyecto.

### ***Selección de la muestra***

Este ejercicio práctico se realizará en una empresa Mexicana del sector de infraestructura, donde se tomará una muestra de la población de un proyecto, en total 12 colaboradores, con un nivel variado de educación, experiencia, competencias y autoridad, adicional con una variación significativa entre sus remuneraciones económicas. Se aplicará una encuesta (Anexo 1) con preguntas abiertas y cerradas que permitirá tener información real frente a la percepción del personal en los diferentes factores que influyen en la motivación y su relación con la productividad.

Los trabajadores que se eligieron para la aplicación de esta encuesta está basado en el muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia, el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo.

También puede ser útil cuando se pretende realizar una primera prospección de la población o cuando no existe un marco de la encuesta definido. Este tipo de muestreos puede incluir individuos próximos a la media o no, pero casi nunca representará la variabilidad de la población, que normalmente quedará subestimada (Casal y Mateu, 2003).

Las características comunes de esta muestra son que pertenecen a un mismo proyecto, tienen funciones específicas para un logro común, están vinculados a la empresa directamente (contrato a término indefinido). El motivo principal de la elección de esta muestra es que hace parte de un proyecto y por ende de una organización, esto permitirá un acercamiento con lo que se busca como objetivo principal en este artículo.

## **Resultados y Análisis (Anexo 2)**

Se aplicaron 12 encuestas de las cuales se puede evidenciar los siguientes resultados:

### **PARTE I:**

Entre los factores que más motivan a los empleados seleccionados en la muestra, desde el mayor al menor porcentaje, están: La buena actitud que el jefe tenga con ellos (11.5%), el clima laboral de la empresa (11.3%), y la satisfacción personal (11.1%). Esto indica que estamos haciendo mención a la motivación desde la perspectiva del reconocimiento, la motivación por relación y la motivación por comportamientos intelectuales, fisiológicos y psicológicos (motivación de existencia).

Esto permite evidenciar que entre los factores que influyen más en la motivación del personal, están los que son propios del comportamiento del ser humano, es decir que se hace mención a algunas actitudes que pueden ser influenciados, tales como impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos evidenciarlo en una buena actitud del jefe, el clima laboral y la satisfacción personal.

Es importante dar inicio a un trabajo arduo en la potencialización de estos comportamientos, y desde luego resaltar que se debe dar una mayor importancia y relevancia al recurso del talento humano, ya que parte fundamental de un proyecto, y es el principal actor en todas sus etapas.

### **PARTE II:**

Las actitudes que se adoptan cuando se está motivado para los empleados seleccionados en la muestra, desde el mayor al menor porcentaje son: Se siente pertenencia por la empresa y a la vez se vela por los recursos de la misma (20%), hay un espíritu de colaboración y apoyo incondicional hacia su equipo-proyecto (20%), se realiza el trabajo de manera más ágil (18%) y es un gusto llegar a trabajar (18%). Lo que indica que podría haber una relación directa con los componentes de la productividad, en cuanto a que el personal fuera más eficiente (uso adecuado de los recursos) y más eficaz (cumplimiento de objetivos y requisitos).

Teniendo en cuenta la afirmación anterior, se convierte en un tema de interés, la manera como una empresa y sus proyectos pueden intervenir en sus trabajadores de manera positiva, es decir, influir en sus percepciones y formas de actuar, las cuales podrían ser factores indispensables a la hora de medir la relación que pueden llegar a tener en la productividad y eficiencia de la organización en general. Esto significa que cuando el personal está motivado y desempeña sus funciones con gran intensidad, busca lograr la excelencia y ser competitivo (Vázquez, Hernández, y Rodríguez, 2013), lo que guardan una relación directa con la productividad.



### PARTE III:

Los factores que harían cambiar de actitud al personal, enfocándolo desde la perspectiva que se pretende, la cual es incentivos Vs. Contribuciones, estarían dados por la estabilidad y el respaldo para ascender y crecer profesionalmente, tiempo para realizar otras actividades (personales), y el aumento del salario en un 20 % al actual, siendo este último el de menor peso frente a los anteriores.

Se realiza una pregunta abierta en cuanto a lo que hace feliz a cada uno de los empleados de la muestra, y se obtienen respuestas tales como el logro de los objetivos y metas, la familia y seres queridos, estudiar, viajar, la naturaleza, aprender, conocer, ser apreciado y reconocido, los hijos, entre otros.

Estos resultados indican que los factores de motivación relacionados con los comportamientos intelectuales, fisiológicos y psicológicos (motivación de existencia) se pueden fortalecer a partir de actividades que relacionen el reconocimiento (estabilidad y el respaldo para ascender y crecer profesionalmente), espacios para actividades con la familia, sociales o culturales (medición por resultados), el apoyo para que haya satisfacción personal (estabilidad laboral, ascensos y retos), actividades de crecimiento profesional (programa de capacitación interno), entre otros.

Con este análisis pretendo resaltar que la motivación de los empleados en algunas ocasiones no requiere de un presupuesto económico, si no del interés y las actividades que se realicen en los proyectos para hacer sentir bien a las personas, gestionar sus comportamientos, potencializar sus actitudes, y por último lograr un gana-gana en cuanto a lo que esto influye en la productividad de un proyecto.

## Conclusiones

En nuestra cultura, específicamente en nuestro país, está sesgado el tema de la motivación del personal, ya que está dirigida la mayoría de veces, hacia una retribución netamente económica, con esta revisión de literatura existente y la aplicación de algunos métodos de investigación podemos concluir que los gerentes de proyectos pueden motivar a su personal con tan solo una buena actitud, con actividades que fortalezcan el ambiente laboral y la contribución hacia la satisfacción personal de sus empleados, vista desde el punto de vista de conceder más espacios para el desarrollo de sus actividades personales (medición de resultados y no de horario laboral), tiempo para estudiar y capacitarse, reconocimiento a las cosas que hace bien y no solo a las que hace mal, contratos laborales que cumplan con todos los requisitos de ley, y un incentivo directamente proporcional a sus contribuciones en el proyecto.

Cuando un empleado está motivado se refleja de inmediato en su cambio de actitud, siente una pertenencia mayor por su empresa-proyecto, es más colaborador y cuenta con un espíritu de apoyo incondicional, es más ágil en el desarrollo de sus funciones. Teniendo como base la teoría de los recursos y capacidades donde se afirma que “la eficiencia se alcanza mediante lo que se hace y el cómo se hace” (Arranz, 2000). La gestión del personal se debe enfocar hacia el conocimiento y control que el empleado tenga de sus actividades, pero también en el cómo se hacen, no solamente basados en los métodos, si no que también depende en gran parte de la actitud como se realice.

La estabilidad laboral y el crecimiento profesional es uno de los factores principales que puede contribuir en el cambio de actitud de un empleado y a la vez aportar en gran medida a la eficiencia del proyecto, es decir que puede influir o tener una relación directa con la productividad del mismo.

La motivación del personal genera un cambio de actitud en el desempeño laboral, lo que contribuye al aumento de la eficiencia y eficacia de un proyecto, es decir que entre más motivado este el empleado habrá un mayor grado de pertenencia que se verá reflejado en el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento de objetivos y requerimientos, manifestándose así en una relación directa con la productividad del proyecto y la generación de valor a los procesos productivos de la empresa en general.

Se recomienda en una segunda etapa, con el fin de fortalecer y dar más soporte a este tema investigativo, aumentar la muestra de aplicación de las encuestas, esto permitirá tener unos resultados más sólidos y recopilar más información acerca de la perspectiva de los trabajadores de varios proyectos acerca del tema que se trabajo, logrando así demostrar que las teorías acá revisadas se cumplen y se podrían llegar a generalizar en varios tipos de proyectos, personas, y por qué no organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

Chiavenato. (1999). Interacción entre personas y organizaciones. Administración de Recursos Humanos.

Hernández, F & Rodríguez, J. (2013). Cuando el personal está motivado, desempeña sus funciones con gran intensidad. Correlación del estado emocional con la estabilidad laboral.

Deal, T & Kennedy, A. (1985). Relación positiva entre una cultura corporativa fuerte y el logro de resultados favorables a largo plazo. Ritos y rituales de la vida organizacional.

Peters & Waterman. (1983). Clima y cultura empresarial.

Torrecilla, O. (2009). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.

Tomás, C. (2009). Valores que soportan el sistema humano de la empresa. Clima organizacional y su relación con la productividad laboral

León, F & Sepúlveda, M. (1979). Satisfacciones e insatisfacciones Herzbergianas en el trabajo. Revista latinoamericana de Psicología (11).

McClelland, D. (1989). Tipos de motivación. Estudio de la motivación Humana.

Maslow, A. (2003). Psicología humanista y la jerarquía de las necesidades. Teorías de la personalidad.

Herzberg, F. (2013). Motivación-Higiene. Correlación del estado emocional con la estabilidad laboral.

Alderfer, C. (2013). Correlación del estado emocional con la estabilidad laboral

Vanegas, M, (2001). Productividad total. p 11.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1997). Manual Práctico de calidad y productividad a nivel internacional.

Gutierrez, H. (2005). Calidad total y productividad.

Duarte, E. (2006). Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México.

Fernandez, A. (2008). El trabajo entre el estrés y la felicidad. Por qué trabajamos?

González, L. (2001). Motivación en los empleados. Satisfacción y motivación en el trabajo.

Gregorio R & Javier; G. (1993). Metodologías de la investigación. Metodología de la investigación cualitativa.

Manuel, G. (1992). Métodos de investigación - la encuesta. El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación.

L. Melina Deledicque & Mariano F. (2005). Trabajadores productivos. Recuperación de empresa por sus trabajadores y autogestión obrera, un estudio de caso de una empresa en Argentina.

Jordi, C & Enric, M. (2003). Elección de una muestra para la aplicación de encuestas. Tipos de muestreo; Rev. Epidem. Med. Prev.

Sáez de Viteri. (2000). Eficiencia en los recursos de un proyecto. El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido.