

**LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
COMO ESTRATEGIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**



MARTHA CECILIA PALMA TAPIERO D5200826

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia

Director:

Dra: Liliana Padilla De la Ossa

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
06 JUNIO 2017**

Resumen

El factor humano es la clave del éxito empresarial, siendo la motivación el punto central que las organizaciones deben explorar a fondo para lograr identificar que impulsa a los colaboradores a ser más eficiente en su trabajo, la motivación se analiza desde la perspectiva de las teorías humanistas de carácter psico-sociológico, donde se parte de lo subjetivo para intentar profundizar en el interior de la persona, sus necesidades, intereses, expectativas y proyecciones, explorando los factores internos y externos que son determinantes para el crecimiento individual y grupal.

Palabras clave: Motivación, factores intrínsecos y extrínsecos, actitud, liderazgo, reconocimiento y productividad.

Abstract

The human factor is the key to business success, with motivation being the central point that organizations must explore in depth to identify which encourages employees to be more efficient in their work, the motivation is analyzed from the perspective of humanist theories of a psycho-sociological character, where it starts from the subjective to try to delve into the person's interior, its needs, interests, expectations and projections, exploring the internal and external factors that are determinant for individual and group growth.

Keywords: Motivation, intrinsic and extrinsic factors, attitude, leadership, recognition and productivity.

Introducción

El gran reto de las organizaciones en un mundo globalizado en constante cambio, donde las empresas son cada día más competitivas, está en satisfacer la mayor cantidad de necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores. Siendo esta labor responsabilidad de la alta gerencia, quien debe brindar condiciones ideales que permitan la autorrealización, la satisfacción laboral y una actitud positiva de los individuos hacia su trabajo, mediante la aplicación de estrategias flexibles, acordes a las características y necesidades puntuales de sus equipos de trabajo, donde las personas se sientan en libertad y autonomía y puedan sacar a relucir lo mejor de cada uno, donde prime el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la sinergia, para obtener eficiencia organizacional y lograr resultados positivos, que se traduzcan en mayores índices de productividad para superar las expectativas del mercado y obtener crecimiento empresarial.

La motivación aplicada en el ámbito laboral, permite que los empleados aporten su milla extra para un mejor desempeño en sus labores, un colaborar que se siente a gusto en su trabajo, lo transmite, disfruta de sus actividades, genera un ambiente positivo de trabajo y se mantiene en la búsqueda incesante de mejores opciones para aportar de forma novedosa y creativa, de ahí la importancia de generar sentido de pertenencia hacia la organización e interiorizar la cultura, los valores, principios, reglas y procedimientos en todos y cada uno de los colaboradores.

El presente documento, define el concepto de motivación, los factores intrínsecos y extrínsecos, las principales teorías motivacionales de Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg, la Teoría X–Y de Douglas McGregor y los cambios de la nueva sociedad del conocimiento y las telecomunicaciones, la cual es el resultado de un proceso donde sobresale la igualdad, el respeto por la participación y opinión de todos los integrantes, el liderazgo, y el trabajo en equipo. Para finalizar se detalla que es la productividad y se presentan las conclusiones generales sobre el tema.

La motivación del personal como estrategia en la productividad de las organizaciones

La motivación es un elemento vital dentro de las organizaciones, que canaliza el esfuerzo, la energía y la conducta de los colaboradores, permitiéndoles sentirse a gusto respecto a lo que hacen y estimulándolos a que trabajen más para el logro de las metas organizacionales. Siendo tarea primordial de la alta gerencia analizar los factores de motivación y su influencia en la productividad y desarrollo empresarial, ya que mediante la identificación de los elementos que generan bienestar a la fuerza productiva, es posible generar estrategias que generen empatía e interés por el logro de los objetivos grupales.

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento, es el estímulo externo o interno que motiva a una persona actuar o realizar una acción, sin embargo sus definiciones son tan amplias como estudios al respecto. La escuela de la administración científica creía que la motivación humana hacia el trabajo, pasaba exclusivamente por los incentivos económicos; según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales mientras que la escuela de la sociología entendía que la motivación se originaba en otros aspectos de la realidad humana que tenían muy poco que ver con lo económico, el experimento realizado en Hawthorne por Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: donde el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas (Chiavenato, 2000). Estas investigaciones permitieron comenzar a estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Es importante analizar los factores intrínsecos y extrínsecos, que hacen que el hombre emprenda nuevos retos, aquellos impulsos necesarios que se requieren para lograr llevar a cabo un proyecto de forma satisfactoria, conocer cuál es esa fuerza interior que hace que el hombre emprenda nuevos caminos, es vital para entender el comportamiento del factor humano dentro del ámbito laboral ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, son las encargadas de cumplir los objetivos de la organización, para hacerla eficiente y de ellos depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

La motivación intrínseca (MI), es la fuerza interna de querer hacer las cosas y hacerlas bien, nace en el yo interior, en la autodeterminación y los deseos de autorrealización, en la actitud positiva frente al desarrollo de las tareas, es el simple placer de hacer las cosas de forma eficiente, de encontrarle el gusto y el placer de emprender nuevos retos, sin depender de factores externos, mientras que la motivación extrínseca (ME), se alimenta de incentivos, recompensas tangibles y todo tipo de fuerzas externas que intervienen para brindar comodidad y bienestar. Es por ello que la línea de investigación humanista adquiere nueva fuerza en el siglo XXI, donde se pasa de una motivación basada en recompensas y castigos a una motivación intrínseca, que nace desde el interior y que permite una mayor interacción entre los equipos de trabajo, siendo fundamental poder aprender, crear, innovar y participar.

Durante las últimas décadas las organizaciones vienen trabajando arduamente en incorporar las nuevas teorías humanistas, para procurarle satisfacción al empleado, creando un ambiente en el que se sientan motivados y anímicos en su rol laboral, para lograr trabajadores más felices, la fábrica ha sido sustituida como lugar laboral por el coworking, teletrabajo, minijobs..., y lo que es más importante, los deseos e intereses de las personas respecto a su empleo han cambiado, ya no se busca la estabilidad laboral a cambio del compromiso con la empresa, este último depende ahora de otros factores como la conciliación, flexibilidad, beneficios sociales, etc., los tipos de contratación se han diversificado y el concepto de antigüedad ha quedado obsoleto dando paso a la obra y el servicio, al trabajo por proyectos, las jornadas parciales, etc., y los salarios son cada vez más variables, de acuerdo al trabajo realizado y la labor desempeñada; así como la capacidad y aportes que ofrece cada colaborador a la organización. (Olivares, 2015).

Las nuevas generaciones X, Y o los Millennials, exigen trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico, sino que buscan conocimiento, superación y autorrealización (Ramírez, 2008), por lo que las empresas deben proporcionar trabajos más emocionantes, donde los colaboradores se sientan parte de la organización, rodeados de un buen clima laboral, felices y comprometidos con el trabajo que desempeñan, pues a diferencia de la época industrial los trabajos mecánicos y supervisados han dado paso a prácticas laborales más flexibles, donde los trabajadores buscan constantemente autonomía y calidad de vida, es por ello que la gestión del talento humano cobra

un papel preponderante, ya que es el encargado de implementar estrategias integrales para desarrollar habilidades y destrezas en los colaboradores.

Las estrategias integrales, buscan el conociendo previo de que es lo que hace cada empleado y como lo hace, para potencializar las habilidades y destrezas y brindar capacitación en los temas en los que hay falencias, ya que de esta forma es posible lograr ventaja competitiva, es por ello que el desafío de las organizaciones es lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, contribuyan con la generación de ideas y sean protagonistas del cambio. Esta tarea es una labor que lleva tiempo en su implementación y no se logra de la noche a la mañana es necesario trabajar cada día en buscar mejoras, teniendo en cuenta todas las opiniones y aportes de los colaboradores por pequeños que estos sean, ya que cada detalle hace la diferencia.

Pasar de la sociedad industrial o a la sociedad del conocimiento exige un cambio mentalidad dentro de todos los actores involucrados, colaboradores, socios, accionistas, para unir esfuerzos en pro de aportar lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable, ya que hoy día no solo basta con ofrecer unas condiciones de estabilidad laboral, remuneración, capacitación y bienestar, sino que es necesario condiciones favorables para el crecimiento individual y grupal, donde las necesidades básicas estén cubiertas, de tal forma que las energías de cada colaborador se enfoquen en su trabajo y esta se convierta en la razón principal sobre el cual gire su vida.

Las principales teorías sobre la motivación humana que surgieron a mediados del siglo pasado, han permitido profundizar hoy día, sobre los principales factores motivacionales y han sido punto de partida para las nuevas teorías motivacionales, una de las más relevantes es la teoría de la jerarquía Abraham Maslow (Chiavenato, 2000), la cual afirma que existe una disposición innata del trabajador hacia el desarrollo y la maduración personal, la cual responde a una jerarquía que va desde la satisfacción de las necesidades básicas o primarias hasta las más sofisticadas o secundarias. Por lo que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas básicas a través de la remuneración, éstas dejan de ser atractivas y el trabajador sentirá inmediatamente otras necesidades como lo son las de reconocimiento y auto-realización, vinculadas a confianza, respecto, creatividad, toma de decisiones, proyección entre otras, siendo esa constante búsqueda

de la felicidad el motor que impulsa al hombre a conseguir las metas, las cuales en ciertos momentos se pueden lograr individualmente y en otros casos mediante el trabajo en equipo.

Frederick Irving Herzberg, (Chiavenato, 2000), propone una teoría en la cual se enfatiza que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano: Los factores higiénicos o extrínsecos; como el salario, las condiciones físicas y ambientales de trabajo y los motivacionales o intrínsecos; los cuales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento, el desarrollo personal y el reconocimiento profesional, por lo que las empresas deben redoblar esfuerzos en enriquecer los cargos, brindar retos y oportunidades para que el empleado continúe interesado y no sienta apatía y desinterés por su labor, ya que la empresa debe ofrecer mucho más que sólo un lugar decente para trabajar y una remuneración, debe capacitar, generar proyección, crear ambientes positivos y sinérgicos y empoderar a su fuerza productiva.

La Teoría X-Y de Douglas McGregor, (Chiavenato, 2000), propone un estilo de administración en el que se distinguen dos concepciones opuestas a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y", son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores son perezosos, evitan el trabajo si les es posible y sólo actúan bajo amenazas, por lo cual no asume responsabilidades y debe ser controlado constantemente, por lo que la empresa debe obligarlos a trabajar por medio de la amenaza y las sanciones, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, parte del supuesto que la personas les gusta el trabajo, de manera que es natural para ellos como otras necesidades básicas de la vida, por lo que se sienten motivados hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativos, por lo que gozan de autodirección y autocontrol.

Estás teorías son maneras excluyentes y complementarias de percibir e interpretar el comportamiento humano, por lo que principal función de los líderes, directivos y la alta gerencia es encontrar, desarrollar, mantener e implementar una motivación laboral adecuada, dependiendo del tipo de empresa y sus colaboradores, ya que cada organización cuenta con características propias que deben ser exploradas, con el fin direccionar, guiar y potencializar a los trabajadores

hacia desempeños sobresalientes, que permitan incrementar la productividad y eficiencia para lograr los objetivos de la organización.

A través de un exhaustivo análisis y razonamiento es posible establecer el tipo de compensación que los empleados quieren y que los conduce a mostrar un desempeño superior, teniendo siempre en mente la cultura organizacional, la misión, visión y objetivos planteados, lo cual es posible mediante la combinación de una serie de factores como lo argumenta en su artículo el psicólogo (Goleman, 1998), el cual es un análisis de su investigación en más de 188 grandes empresas acerca de las cualidades, virtudes y características que distinguen al líder sobresaliente del simplemente adecuado, para ello presenta el término inteligencia emocional aplicado al mundo de los negocios, como una poderosa combinación de habilidades de auto-gestión y la capacidad de trabajar con los demás, descubriendo que los líderes verdaderamente eficaces se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, donde la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, son una combinación necesaria para sobresalir en un mundo globalizado, donde las organizaciones son complejos sistemas y subsistemas de intereses, en algunos casos antagónicos de creencias y valores subjetivos en constante cambio, que se caracterizan por contar con grandes ideales en contraste con lo limitado y escaso de sus recursos, por consiguiente el logro de sus metas y objetivos es más fácil si la organización cuenta con líderes positivos que trabajen en equipo en un clima laboral satisfactorio.

Establecer que quieren o necesitan los empleados es una tarea dispendiosa que debe ser emprendida por el departamento de recursos humanos y la alta gerencia, en pro de hallar consenso respecto a lo que motiva a la fuerza productiva en cada organización de acuerdo a la estructura y cultura, sin embargo para efectivos didácticos se analiza el denominado modelo de modernización para la gestión de organizaciones -MMGO, (Nieto Potes, 2004), que por su carácter general es igualmente aplicable a todo tipo de empresas “servicios, comerciales o de manufacturas”, los componentes son la gestión humana, comunicación e información, liderazgo, trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Las organizaciones que buscan altos niveles de excelencia y eficiencia, deben trabajar conjuntamente entre directivos y colaboradores, para construir las condiciones óptimas de un ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores. Una gestión que priorice la salud física y mental y la generación de relaciones humanas armónicas de forma abierta y en doble vía, abre las puertas a la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo, lo cual se evidencia en el bien o servicio que se preste. Para que un bien-servicio obtenga ventaja competitiva es necesario potencializar a los trabajadores, brindándoles conocimiento, llenándolos de confianza para que se atrevan a asumir riesgos y encuentren soluciones novedosas mediante la interacción y el trabajo en equipo, conociendo de primera mano sus motivaciones, preocupaciones, proyecciones para involucrarlos y comprometerlos con la filosofía, valores y visión de la organización, de esta forma las personas se constituyen en el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que las empresas se preocupen y fijen sus ojos en su fuerza laboral y les presten más atención a su requerimientos y demandas. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados (Chiavenato, 2000), por lo que hoy día las organizaciones trabajan en identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo, ofreciéndole conocimiento, herramientas técnicas, tecnológicas para que desarrolle su potencial, encuentre que lo apasiona y logre desarrollo, reconocimiento y autorrealización.

La comunicación y la información, son fundamentales para mantener un contacto directo entre la alta gerencia y los colaboradores, por lo que se debe mantener una comunicación abierta, franca y asertiva, donde se conozca de primera fuente cuales son los requerimientos, necesidades y expectativas de cada parte. Para mantener informado al personal no es necesario destinar un gran presupuesto, solo es necesario ingenio y sobre todo disposición, existen muchos sistemas eventos y conferencias a las que los trabajadores pueden acudir para capacitarse y adquirir la información que necesitan para aplicar en sus empresas, sin embargo para que la información fluya es necesario que a los directivos se interesen por mantener a su gente informada, y debe ser parte de la cultura empresarial y del código de ética, ya que no comunicar es muy riesgoso para el clima laboral y para la gestión de la compañía ya que se presta para especulaciones y tergiversaciones, por lo que cualquier decisión que se tome o iniciativa que se piense llevar a

cabo debe ser transmitida a todos los niveles, de forma clara, evitando tensiones, angustias y resolviendo inquietudes y preguntas, dejando claro el mensaje. De esta forma se garantiza el derecho a saber y estar informado, siendo la comunicación un espacio de encuentro y transformación a través del cual se puede construir y generar identidad.

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con la eficacia de las organizaciones, debido a que este influye sobre los procesos, los productos, los servicios y sobre todo el recurso humano, por lo que determina la productividad y el crecimiento de las mismas. Actualmente es necesario contar con líderes pro-activos, motivadores capaces de influir positivamente en el desempeño de sus colaboradores, a través del desarrollo de las dimensiones de liderazgo, las cuales al ser potenciadas, se reflejarán en conductas deseables que tienen a ser emuladas, por lo cual los gerentes y directivos deben vivir los valores de la empresa y dar ejemplo de comportamiento y actitud, ser humildes, equitativos en todo momento, generar un ambiente de justicia, respeto y confianza, aceptar las responsabilidades, mantener una comunicación frecuente a nivel individual y grupal, promover una comunicación abierta, franca y de dos vías, compartiendo información y escuchando activamente los diferentes puntos de vista y opiniones, procurando crear canales y oportunidades formales e informales, de comunicación, que permitan resolver en el menor tiempo posible, situaciones o inquietudes de los clientes internos y externos.

Un buen directivo, como lo hacen los buenos políticos, tiene que ser diplomático, justo y participativo para ganarse la aceptación de sus colaboradores todos los días basados en su credibilidad, trabajo y compromiso. El líder es un agente de cambio que se debe encargar de guiar las actividades y proyectar la seguridad que necesitan los trabajadores para avanzar, este debe convertirse en “un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos los aspectos que involucran a la organización” (Grijalba, 2011)

Las organizaciones que trabajan los factores de motivación de forma constante, progresiva y que cuentan con este tipo de estrategias son más bien pocas, y las que lo hacen generalmente lo limitan al departamento de ventas, sin tener en cuenta que existen otras áreas como contabilidad, personal, logística, que conforman el equipo de trabajo y que hacen posible

obtener indicadores positivos, por lo que estas prácticas en la mayoría de los casos genera divisiones e inequidad, no obstante hay que reconocer el avance y la inversión en la gestión del talento humano como uno de los cimientos del desarrollo económico y social que progresivamente se ha convertido en una de las estrategias de competitividad de la empresas (Rueda, 2010)

Gestionar el talento humano en las empresas tiene un carácter de responsabilidad no solamente en términos de seleccionar y administrar el capital humano para lograr lo fines productivos, sino también el de promover su desarrollo, de tal forma que se genere un valor agregado en el talento humano, que posibilita tener un crecimiento enriquecedor en términos de calidad de vida y responsabilidad, junto con colaboradores capacitados, motivados, empoderados y con sentido de pertenencia respecto al logro de los objetivos organizacionales, lo cual posibilita una ventaja con características únicas para hacer frente a la competitividad agreste que se presenta por las dinámicas comerciales de la globalización. Por lo cual es necesario contar con procesos sólidos y estructurados que permitan gestionar el cambio y contribuyan eficazmente para lograr la mejor selección, brindar capacitación y generar sentido de pertenencia, lo cual les permita a las pequeñas, medianas y grandes empresas lograr reconocimiento, calidad y eficiencia. Para que esto sea posible las organizaciones deben a través de los cargos directivos e intermedios saber estimular y exaltar los buenos resultados de sus colaboradores, mediante reconocimiento inmediatos y personalizados por el buen desempeño de su trabajo, el esfuerzo personal y la cooperación, de esta forma se crea un efecto búmeran que propicia el buen ambiente laboral y una sana competencia, ya que sirve de ejemplo para contagiar a los demás colaboradores en hacer mejor las cosas.

Por otra parte, las organizaciones de la era de la informática y las comunicaciones se caracterizan por el profesionalismo de cada uno de sus miembros, convencidos de que la confianza depositada en ellos, sumado al sentido de pertenencia que crea entre todos, contribuye de manera efectiva a luchar por objetivos comunes y metas realistas, sumando al reconocimiento de su labor y de su esfuerzo mediante programas definidos y estímulos apropiados, los cuales son la base del manejo exitoso de un grupo humano que contribuye de manera eficiente al logro de

las metas, algunas de las responsabilidades en la administración de personal son brindar capacitación permanente a los empleados en sus tareas o funciones, proteger la salud y condiciones higiénicas, relacionar las recompensas con el rendimiento y mantener una comunicación asertiva, ayudarlos a equilibrar los conflictos entre vida personal y trabajo e implementar programas de cambio.

Los administradores modernos deben brindar bienestar integral para todos los miembros de la empresa y posibilitar condiciones que favorecen el desempeño laboral de cada uno de los empleados y propender por la articulación del trabajo en equipo, como base de la solidez de sus relaciones en todas las direcciones. Es por ello que se debe trabajar en generar un clima positivo y armónico, para obtener trabajadores más felices y productivos, que interioricen y la cultura organizacional, a través de la interacción y la retroalimentación. Un buen clima facilita los objetivos generales, y un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar, inconformidad, ausentismo y generando un bajo rendimiento, la calidad del clima laboral depende en gran medida del direccionamiento que la alta gerencia le otorgue, por lo que es su responsabilidad gestionar y propiciar los mecanismos para generar técnicas que permitan la medición y evaluación para diagnosticar la situación y buscar soluciones.

Los resultados obtenidos en la medición del clima laboral son el insumo que la gerencia de recurso humanos utiliza para el diseño e implementación de programas puntuales o para la corrección y dirección de los existentes con miras a mejorar las condiciones que muestran variables por debajo de los estándares necesarias para mantener un grupo de trabajo cohesionado, motivado y comprometido. Los sistemas de compensaciones varían de acuerdo a la capacidad económica y a las políticas establecidas por cada empresa, algunas de las más difundidas son: las compuestas por una parte fija (salarios mensuales) y una parte variable que incluye beneficios directos o indirectos, como bonos, premios de asistencia, programas de incentivos de producción y el bono anual voluntario por repartición de utilidades. Los programas de premios e incentivos reconocen y premian el esfuerzo adicional que los colaboradores emplean en el desarrollo de sus labores diarias, lo que los hace destacarse de su grupo, esfuerzo que contribuye al cumplimiento de los objetivos generales. Sin embargo hoy día es el salario emocional el que cobra protagonismo y se caracteriza por tener un sistema de compensación bajo el esquema de

resultados y objetivos, entre las tendencias más demandadas están contar con horarios flexibles: es decir cumplir con las horas de trabajo y las labores del día sin tener que cumplir un horario rígido, tiempo para temas personales: por lo que algunas empresas han implementado la hora de salida el viernes después de mediodía para permitir que sus trabajadores puedan hacer trámites y resolver asuntos personales, también esta permitir trabajar algún día on line desde la casa o cualquier otro lugar para que el trabajador dedique tiempo a su familia y comparta con ellos. Además del sueldo, los trabajadores quieren estudiar, trabajar desde la casa, poder ascender en la empresa o estar más tiempo con la familia (Portafolio, 2016)

Las organizaciones también han tenido que emplear diferentes estrategias como los oradores motivacionales o el coaching no sólo para motivar a los empleados, sino para estimularlos a ser más productivos en sus puestos de trabajo, labor que ha sido bastante dispendiosa, ya que no existe una fórmula mágica que logre definir o generalizar los equipos de trabajo, debido a que somos seres únicos y diferentes, por lo que son variadas las razones que se pueden argumentar ya que algunas personas tienen un alto sentido de la automotivación, mientras que otros tienen que ser objeto de una llave de encendido para mantenerles motivados, sin embargo es la motivación personal e individual el motor que impulsa a una persona a emprender nuevas tareas, afrontar cambios y plantearse retos, sin embargo esta motivación puede ser interna objeto de nuestros deseos, emociones y ambiciones o externa influenciada por otros factores ya sean familiares, sociales o laborales. Si bien es cierto que se han logrado avances en la identificación y puesta en práctica de los factores motivacionales, aún se debe trabajar arduamente para obtener una visión más liberal con sistemas estructurales, flexibles y autónomos que posibiliten la creatividad y participación del capital humano en búsqueda de los objetivos de crecimiento y productividad empresarial.

La productividad, puede ser definida en el campo empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. (EmprendePyme.net, 2016). Un equipo productivo es aquel que elimina despilfarros y procesos innecesarios, que vive e interioriza los

valores y la cultura organizacional, por lo que trabaja con entusiasmo y disposición para lograr crear ventaja competitiva

Para aumentar la productividad es necesario contar con líderes pro-activos, motivadores capaces de influir positivamente en el desempeño de sus colaboradores, a través del desarrollo de las dimensiones de liderazgo, las cuales al ser potenciadas, se reflejarán en conductas deseables que tienen a ser emuladas, por lo cual los gerentes y directivos deben vivir los valores de la empresa y dar ejemplo de comportamiento y actitud, generar un ambiente de justicia, respeto y confianza, aceptar las responsabilidades, deben mantener una comunicación frecuente a nivel individual y grupal, para promover una comunicación abierta, compartiendo información y escuchando activamente los diferentes puntos de vista y opiniones, procurando crear canales y oportunidades formales e informales, de comunicación, que permitan resolver en el menor tiempo posible, situaciones o inquietudes de los clientes internos y externos: crear un ambiente laboral positivo, no se debe quedar simplemente en una frase de moda, sino que debe generar en cada uno de los empleados el principio de trabajo en equipo, en aras de mantenerles motivados, teniendo en mente siempre; que es requerido un dialogo constante entre todos y cada uno de los miembros que conforman la familia empresarial, en pro de obtener un desarrollo más eficaz en cada labor encomendada, dado que la comunicación es un elemento esencial para mantener a los empleados felices en una empresa. La participación y compromiso, son las prácticas, sistemas y mecanismos específicos que se establecen para desarrollar el potencial de las personas en la participación y logro de las metas de un área y de la empresa. (Pérez Uribe, 2005)

Los seres humanos necesitan de empoderamiento, proceso que implica ofrecer mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis y Newstrom, 2000), aún puede ser considerado como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (Jaffe y Scott, 2007). El hombre necesita incesantemente ser parte de una organización y estar comprometido con sus ideales, su cultura y sus objetivos, lo cual le permite gozar de una mayor autoestima y sentido de pertenencia.

La autorrealización laboral, es la fase superior, donde es posible aportar todos los conocimientos y poder obtener reconocimiento tanto individual como grupal, lo cual permite innovar y ser creativos, ya que se ha logrado superar las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación y reconocimiento, es en esta etapa que el hombre logra ser más productivo ya que todas sus necesidades básicas están cubiertas y toda su motivación está encaminada en ser más eficiente y productivo, logrando reducción de tiempo y minimización de procesos lo cual le permite direccionar todas sus energías y lograr la mayor concentración en pro de los objetivos de la organización. Por lo que es el nivel más estrecho de la pirámide de Maslow, ya que solo un puñado de trabajadores logra conocerse lo suficientemente bien, como para encaminar todas sus fuerzas y energías en lograr vivir la vida en pleno gozo y creatividad, haciendo lo que le gusta y redescubriendo su yo interior, por lo que es necesario seguir redoblando esfuerzos para lograr mayores índices de autorrealización laboral.

Cabe resaltar que para implementar cualquier estrategia en pro de una mayor productividad es necesario movilizar el recurso humano, logrando comprometer a todos directivos, empleados, consultores y accionistas con una visión compartida y la interiorización de la cultura y la visión de la organización, para no malgastar esfuerzos en diferentes direcciones, por lo que es fundamental contar con un esquema de participación auténtica que logre unir y cohesionar desde todos los niveles operativo, logístico, gerencial, para alcanzar mejores resultados en un mercado tan demandante y donde existen cientos de empresas que se dedican a actividades similares, solo aquellas que logren implementar procesos continuos y permanente de identificación de los factores motivacionales de sus equipos de trabajo, podrán tener éxito, el cual se logra mediante la implementación de unas políticas basadas en ambientes armónicos donde la cordialidad, el compañerismo y el trabajo en equipo, el conocimiento, la retroalimentación y la autorrealización sean parte de la políticas de la organización.

Las empresas en todo el mundo están adoptando este tipo de teorías y enfoques encaminados a la formación de competencias y gestión del conocimiento en su estructura y dinámica, sin embargo en la práctica se evidencia una falta de coherencia importante respecto a lo que se plantea y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas, ya que poner a la gente

primero no es tan congruente con la competitividad en el largo plazo, por lo que se evidencia una estrategia de minimización de costos, que implica recortes de presupuesto para la gestión humana, políticas de administración de personal poco claras e incluso mal formuladas, procesos de selección de personal con base en competencias y el poco desarrollo de las mismas en la organización, lo que ha provocado una generación de colaboradores poco motivados en conciliar vida personal y laboral, por eso el gran desafío de las empresas es conocer a su gente, mantener una comunicación asertiva que le permita a sus dirigentes establecer y priorizar cuales son las necesidades, aspiraciones y motivaciones de sus fuerza productiva para convertirse en motor de desarrollo y crecimiento, por lo que es necesario un cambio hacia políticas más flexibles, reconocer a quienes hacen las cosas bien, con calidad e innovación, premiando conductas acorde con los valores en acción y el cumplimiento de objetivos organizacionales, brindar capacitación a todos los colaboradores, incluyendo la capacitación técnica y en liderazgo, monitorear el ambiente de trabajo, promover la diversidad e igualdad de oportunidades en todos los niveles, mantener un código de ética y conductas empresariales, sin embargo no existe una fórmula mágica cada empresa es diferente y cada trabajador único por lo que es necesario trabajar desde el individuo para lograr un cambio de actitud frente a la vida y su trabajo que contribuya a generar equipos de trabajos capacitados y empoderados.

Conclusiones

El análisis de la motivación de la fuerza productiva, está condicionada por múltiples factores y es tan cambiante como el ritmo de vida, sin embargo su constante innovación ha permitido el mejoramiento de calidad de vida de muchos trabajadores y de sus familias que a través del mérito han logrado ascender dentro de las organizaciones, para brindar una retribución en doble vía donde tanto las organizaciones como los colaboradores se ven beneficiados.

Las estrategias de las organizaciones modernas giran entorno de conciliar trabajo y vida personal, lo cual resulta ser muy atractivo y significativo para los colaboradores, siendo la flexibilidad laboral, los programas de estímulos y reconocimientos, los salarios emocionales, los

bonos y premios incentivos determinantes en su desempeño ya que les genera retribución, compromiso y fidelidad hacia la organización.

Los directivos y encargados de la alta gerencia deben mantener una comunicación efectiva con sus colaboradores para establecer y priorizar sus necesidades, requerimientos, motivaciones ya que éstas varían de acuerdo a cada empresa y circunstancia específica, por lo que el gran reto de los líderes es identificar los factores que interesan a su grupo.

Las organizaciones son complejos sistemas y subsistemas de intereses, en algunos casos antagónicos de creencias y valores subjetivos en constante cambio, que se caracterizan por contar con grandes ideales en contraste con lo limitado y escaso de sus recursos, por consiguiente el logro de sus metas y objetivos es más fácil si la organización trabaja en equipo en un ambiente de motivación y sinergia.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Davis y Newstrom, J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw Hill.

Dominguez, J. (14 de Abril de 2016). Revista Dinero. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Elegido, J. M. (1998). Fundamentos de la ética de empresa. México : Ipade.

EmprendePyme.net. (2016). Recuperado el 14 de Abril de 2017, de ¿Qué es la productividad empresarial?: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>

Goleman, D. (1998). ¿Qué define a un líder? . Management Harvard Business Review.

Grijalba, G. (2011). Gestión del Cambio. Universidad de Pamplona.

Jaffe y Scott, C. (2007). Empowerment. México: Ed. Oxford University Press.

- Nieto Potes, M. &. (2004). Modelo de Modernización empresarial para PYMES. Guía de intervención. Bogotá D.C: EAN.
- Olivares, D. (28 de Mayo de 2015). Motivación en las empresas del siglo XXI. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de La nueva ruta del empleo: <http://www.lanuevarutadelemplo.com/Noticias/motivacion-en-las-empresas-del-siglo-xxi>
- Pérez Uribe, R. &. (2005). Gestión humana y cultura organizacional: Competencias de nivel 4. Revista EAN No. 54.
- Portafolio. (18 de Julio de 2016). ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece? Recuperado el 25 de Abril de 2017, de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Ramírez, R. J. (Marzo de 2008). Daena: International Journal of Good Conscience. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Rueda, L. M. (2010). Gestión del Talento Humano. En L. M. Rueda, Gestión de Talento. Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD.