

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS



Diplomado en alta gerencia

INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
LA PRODUCTIVIDAD

CHARLIE SOLARTE RIOS

BOGOTÁ D.C

18 DE DICIEMBRE DE 2017.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
1. Introducción	7
2. Planteamiento del problema	8
3. Justificación	9
4. Objetivos	10
4.1.Objetivo General	10
4.2.Objetivos Específicos	10
5. Metodología	11
5.1.Conceptualización	11
5.2.Impactos en el trabajador	11
5.3 Medidas de prevención	12
6. Marco teórico	12
6.1. Productividad.....	12
6.2.Satisfacción laboral.....	13
6.3.Condiciones de trabajo	15
6.4.Antecedentes de la motivación laboral.....	16
6.5.Teorías motivacionales.....	17
6.5.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades	17
6.5.2. Teoría de factor dual de Herzberg.....	19
6.6.Teorías de liderazgo	20
6.7.Comunicación organizacional	21
6.7.1. Redes naturales de comunicación	21
7. Capítulo 1: Principales factores que influyen en la productividad	22
7.1.Factores duros	24
7.2. Factores Blandos	25
7.3. El recurso humano como factor de productividad	26
8. Capítulo 2: Influencia de la satisfacción y condiciones laborales en la productividad	29
8.1. Condiciones y medio ambiente de trabajo en la productividad	30
8.2. Motivación y productividad	31

8.3.Liderazgo y productividad 32

8.4.Comunicación y productividad 34

8.5. Insatisfacción Laboral 35

8.6. Causas de la insatisfacción laboral 35

8.7.Satisfacción y productividad 36

9. Capítulo 4: Medidas de prevención e intervención 37

10. Conclusiones 41

11. Recomendaciones 43

REFERENCIAS 44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Necesidades para cada nivel de la pirámide de Maslow. Fuente: (Gross and Quilpué 2012).....	18
Tabla 2. Características de los factores. Fuente: (Luis Correa fernanado 2012).....	20
Tabla 3. Algunos factores que causan la insatisfacción laboral	36
Tabla 4. Buenas prácticas en el entorno laboral. Fuente: (Melorose, Perroy, and Careas 2015)	37
Tabla 5. Buenas prácticas y aumentan el bienestar laboral. Fuente : (Ibermutuamur 2014).....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Satisfacción laboral frente a la motivación. Fuente : (Caballero 2002).....	14
Figura 2. Ciclo motivacional. Fuente: (Bertel 2013).....	17
Figura 3. Teoría de las necesidades de Maslow. Fuente: (Quintero 1943)	18
Figura 4. Teoría de la motivación- higiene.	19
Figura 5. Factores internos y externos que afectan la productividad de una empresa. Fuente: adaptado de (Prokopenko 1989).....	23

RESUMEN

El presente documento estudia y analiza las condiciones de trabajo y de satisfacción laboral y la manera en cómo estas afectan la productividad de las personas. Proporcionando herramientas que permitan evidenciar y justificar que la productividad puede mejorar cuando se desarrollan las actividades sin comprometer problemas en su salud física, mental y psicológica. Es importante que las empresas establezcan mecanismos para mejorar las condiciones de salud y seguridad de los empleados, de modo que la productividad aumente y la competitividad mejore considerablemente. El desarrollo de este trabajo pretende mostrar aquellos factores que intervienen en la productividad, la satisfacción laboral y las problemáticas que impiden el correcto desarrollo de las actividades y las posibles estrategias de mejoramiento relacionando la motivación, liderazgo y comunicación laboral con la productividad.

Palabras clave: satisfacción laboral, ventaja competitiva, productividad, condiciones de trabajo.

ABSTRACT

This document studies and analyzes working conditions and job satisfaction and how they affect the productivity of people. Providing tools to demonstrate and justify that the can be treated when the worker can develop their activities without compromising problems in their physical, mental and psychological health. It is important that companies establish mechanisms to improve the health and safety conditions of employees, so that productivity increases and competitiveness improves considerably. The development of the work is based on four chapters in which, the job satisfaction, the problems and the diseases that imply the correct development of the activities and the possible improvement strategies relating motivation, leadership and work communication with productivity.

Keywords: job satisfaction, competitive advantage, productivity, working conditions

1. INTRODUCCIÓN

La tendencia actual de las empresas, está en buscar nuevas ventajas competitivas que permitan un mayor rendimiento actual frente a la productividad y de este modo se pueda suplir las necesidades de los clientes, a partir de mejores oportunidades en el funcionamiento interno organizacional que permitan evidenciar disminuciones en los costos y aumentos en rentabilidad (Serrano Moreno 2012). Para lograr esto, es necesario el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa, esto lleva a que cada uno demuestre sus capacidades y habilidades en cada una de las actividades laborales que ejercen cotidianamente logrando conjuntamente un crecimiento empresarial. Las empresas que son exitosas y sobreviven por largos años, son aquellas que son competitivas (Cabrera, López, and Ramírez 2011) y esto se convierte en un signo de alarma para las empresas. Es importante que para lograr ventajas competitivas, no solo se hagan inversiones en infraestructura, maquinaria y herramientas, sino que por el contrario también es importante mejorar las condiciones de las personas y hacer que el recurso humano prevalezca de manera substancial en todas las actividades que se desarrollen dentro y fuera de la organización.

El capital humano en las empresas, permite desarrollar actividades y tareas, lo cual da significancia sobre la importancia y la relevancia que tienen las personas dentro de una organización, al igual que su plan estratégico y de desarrollo, convirtiéndose en dos pilares que mantienen la vitalidad de los procesos dentro de la organización (Cabrera et al. 2011). Pero la relación entre las personas y las organizaciones, como lo afirma (Chiavenato 2007), hasta hace poco era considerado conflictivo y antagónico, lo que significa que cada uno tenía objetivos diferentes a cumplir en el desarrollo de sus actividades. Esta percepción lleva a indagar sobre los cambios que deben presentar las empresas, en donde se logre una equivalencia y sea posible confluir hacia un mismo horizonte, es decir, que los objetivos tanto de los colaboradores y de la organización estén canalizados en una misma dirección, en donde ambos se benefician. Con esto se logra que el desarrollo de nuevo conocimiento este basado en la creatividad, inteligencia e innovación no solo por parte de la organización, sino también del personal (Valdés 2002).

Este documento presenta una revisión sobre la influencia de las condiciones laborales en la empresa, de modo que se logre aumentar la productividad y a partir de esto se mejoren las ventajas competitivas, el desarrollo estratégico y humano de las empresas, teniendo en cuenta el bienestar

de cada una de las personas involucradas en el entorno laboral, ya que los cambios actuales en este mundo vertiginoso, es necesario que las organizaciones reestructuren nuevamente sus modelos de funcionamiento, para lograr evidenciar cambios que traigan consigo mejores condiciones tanto para las personas como para la misma empresa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las condiciones en el mundo laboral han sufrido grandes cambios a causa de la automatización y la tecnología, en donde el trabajador se convierte en un problema para las empresas (Jarvis 2017). Los cambios en las nuevas formas de producción también han contribuido a una reestructuración de las condiciones laborales (Jur, Jur, and Jur 2012).

Las condiciones laborales y motivacionales de los trabajadores han impactado negativamente en la productividad de la empresa y esto se convierte en un problema tanto para las personas que desarrollan sus actividades cotidianamente, es decir, los trabajadores y de igual forma para la misma empresa. La carga y jornada laboral, según estudios realizados por la Universidad Estatal de Kansas (Santana 2013), afecta negativamente la salud mental y física de los trabajadores, argumentando la necesidad del bienestar en las prioridades de las personas de modo que se logre disminuir el desgaste físico y emocional de tal manera que se logre aumentar la productividad y satisfacción laboral.

Uno de los principales objetivos estratégicos de la empresa, es la productividad, ya que con esta es posible lograr altos niveles de competitividad y dar cumplimiento a las necesidades de los clientes y lograr una posición y reconocimiento en el mercado. De acuerdo con esto, es necesario que la empresa cuente con un capital humano necesario, con el cual se pueda dar cumplimiento a las actividades, teniendo presente sus condiciones físicas, mentales y psicológicas, las cuales pueden afectar su estabilidad laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación en el marco del presente trabajo es, ¿Pueden las condiciones laborales afectar la productividad y ventaja competitiva en una empresa?

3. JUSTIFICACIÓN

El capital humano se ha convertido en uno de los activos más importantes de las empresas. Este representa uno de los recursos con los cuales la empresa desarrolla sus actividades y hace mucho más rentable y productivo cada una de las actividades establecidas en el plan estratégico con el fin de lograr los objetivos y metas de tal modo que aumente la productividad y mejore la ventaja competitiva, este caso se presenta siempre y cuando en el plan estratégico estén bien formuladas las políticas, ya que en el caso contrario, cuando no hay una planeación adecuada de cada una de las actividades empresariales, los objetivos y metas cumplidos no van a mejorar la productividad y por tanto no se tendría ventajas en el mercado. Esto conduce a que las personas puedan desarrollar sus funciones y responsabilidades mediante estrategias de liderazgo, motivación y capacidad de negociación de modo que se puedan establecer nuevas estrategias eficaces para obtener un recurso humano productivo, con un mayor nivel de sentido de pertenencia empresarial y de responsabilidad en su trabajo, contribuyendo así a la mejora continua no sólo del empleado sino de la organización en general.

Mejorar las condiciones de trabajo, a partir de estrategias de motivación y comunicación al interior de la empresa, permitirá el mejoramiento de la calidad de vida del empleado, desarrollando para el trabajador mejores condiciones laborales y de satisfacción, generando una ventaja competitiva y un aumento en la productividad de las empresas, ya que al conocer al equipo de trabajo se pueden mejorar las políticas de gestión empresarial, quien por medio de mejores condiciones laborales, el bienestar del colaborador se verá mejorado considerablemente haciendo que la competitividad de la empresa mejore, y traiga consigo efectos positivos en el aumento de la productividad con un alto impacto en el mercado.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Analizar las condiciones de trabajo y satisfacción laboral que influyen en la productividad de las personas en las organizaciones.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que afectan la productividad por medio de una revisión bibliográfica.
- Analizar la influencia de la motivación, liderazgo y comunicación sobre la productividad y éxito de las empresas.
- Proponer formas de intervención y mejoramiento para reducir los factores que impactan negativamente la productividad de las personas.

5. METODOLOGIA

El método y sus procedimientos se fundamentarán en una extensa revisión de literatura sobre el tema, atendiendo a una tradición metodológica del tipo cualitativo de corte descriptivo. Para el cumplimiento del objetivo general, se realizará una conceptualización de las condiciones laborales y de aquellos factores de satisfacción laboral que pueden afectar la productividad de las personas en las empresas. Para esto se identificarán los principales factores por medio de una revisión de literatura. Se analizará la influencia de la motivación, liderazgo y comunicación sobre la productividad y éxito de las empresas. Por último se propondrán formas de intervención y mejoramiento para reducir los factores que impactan negativamente la productividad de las personas.

Se propone dividir la propuesta metodológica del presente estudio en 3 etapas, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos.

5.1. Conceptualización

Esta etapa tiene la finalidad de establecer cuáles son los principales factores que afectan la productividad por medio de una revisión bibliográfica que permita determinar un panorama general de las condiciones que afectan la productividad y la ventaja competitiva de las empresas. Para el cumplimiento de este objetivo se conocerán las principales problemáticas que afectan la productividad y la relación de estas con el entorno social y personal del trabajador

Principales problemáticas que afectan la productividad: Se coleccionará información relacionada con el problema de investigación, explorando el área de las condiciones laborales. En esta fase descriptiva se busca delimitar y conocer el panorama general sobre el ambiente de trabajo.

5.2. Impactos en el trabajador

En esta etapa se pretende analizar aquellos factores y principales problemáticas que afectan la calidad y bienestar del trabajador y la influencia de la motivación, liderazgo y comunicación sobre la productividad de las empresas. Para el desarrollo de esta fase, es necesario un estudio sobre las posibles afectaciones mentales, psicológicas y físicas que enfrentan las personas en el entorno laboral y como es el impacto en la productividad.

5.3. Medidas de prevención e intervención

En esta etapa se busca proponer medidas que sirvan para disminuir o mitigar aquellas condiciones que afectan la satisfacción de los empleados con relación a la productividad por medio de un diseño de estrategias que mejoren las condiciones laborales, el clima y ambiente laboral sea mucho más agradable para todas las personas, llevando así, a que la productividad mejore considerablemente.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Productividad

Según (Galindo and Ríos 2015), la productividad se define como una medida con la cual es posible determinar todo tipo de crecimiento en producción por causa de los aumentos en el trabajo, capital o cualquier otro insumo utilizado para producir. También Runza en (Erica and Runza 2002), afirma que la productividad es un indicador con el cual se reflejan qué tan bien han sido utilizados los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Dónde es posible establecer una relación entre el recurso utilizado y la cantidad de productos obtenidos de acuerdo a la calidad. Esto denota la eficiencia con el recurso humano, capital, tierra, maquinaria y equipo.

El concepto de productividad comúnmente es definido como la relación existente entre lo que se produce y la cantidad de recursos que fueron utilizados en el determinado proceso. Según (FEMEVAL 2007), en este concepto hay una relación con la fabricación, el tiempo, los recursos y otros factores que la afectan positiva o negativamente. También es importante mencionar que la productividad y competitividad están estrechamente vinculadas y ambas reciben un atención especial de los inversionistas, el gobiernos y analistas (Latinoamericanas 2002).

Muchos factores intervienen en la productividad, dentro de los cuales es posible mencionar la cantidad de horas fijas que trabajan los empleados, la maquinaria y herramientas, tiempos de fabricación, entre otros más; con los cuales es posible determinar el nivel de productividad de una empresa. Esto se hace a partir de indicadores con los cuales es posible calcular el rendimiento que las empresas brindan a sus clientes, los cuales se verán reflejados en las ganancias.

La productividad es importante controlarla ya que si se logran niveles de productividad mayores al promedio de su industria, se tienden a contar con mayores ganancias y por tanto la competitividad

crece a un mayor nivel, haciendo que las utilidades aumenten aún más. Esto se convierte en una de las principales preocupaciones dentro de la gestión empresarial, en donde se permita ofrecer productos y servicios competitivos y de este modo se podrá garantizar que las empresas puedan sobrevivir a lo largo del tiempo (FEMEVAL 2007).

De manera general, es posible mencionar que la productividad hace referencia a la cantidad de productos que han sido fabricados en un intervalo de tiempo, en donde se incluyen la cantidad de recursos que han sido utilizados, con el cual es posible controlar muchos factores que afectan la productividad y así de este modo garantizar una calidad deseada, llevando a que siempre las utilidades aumenten a un mayor nivel.

6.2. Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral es posible definirlo según (Caballero 2002), como aquella actitud que tienen una persona hacia su trabajo, es decir, cuando una persona desempeña una actividad va mucho más allá que realizar cada una de las tareas las cuales les fueron asignadas, sino que por el contrario, este concepto busca relacionar aspectos inmersos en todo el entorno laboral, en donde se incluyen las relaciones con las demás personas, el reconocimiento, la seguridad y salud en el trabajo, la interacción con administrativos y gerentes, entre muchos otros más factores que pueden definirse dentro de la satisfacción laboral. También es posible definirla como las actitudes propias de la persona frente a su propio trabajo, lo que significa que está basada en la personalidad de cada individuo. Llevando a que se involucren varios aspectos en donde se tienen varias percepciones diferentes y pueden ser motivos de sentirse satisfechos con su trabajo.

Según Weinert, citado en (Gargallo Castel 2008), es posible afirmar que la satisfacción laboral es uno de los temas de interés en investigación últimamente debido a los cambios en las teorías organizaciones en donde propone varias razones:

1. Hay una gran relación entre la productividad y la satisfacción de cada individuo en el trabajo.
2. La satisfacción y las pérdidas horarias pueden generar un aspecto negativo en los individuos o trabajadores.
3. El clima organizacional está directamente relacionado con la satisfacción laboral.

4. Hay más sensibilidad por parte de la dirección con respecto a los sentimientos de los colaboradores, y esto propicia una mejor relación entre ambas partes.

La satisfacción laboral involucra muchos aspectos que se relaciona con la motivación. Como se observa en la figura 1, es posible determinar todos aquellos factores que van a relacionarse directamente con la satisfacción laboral. Por ejemplo, la participación hace que las personas se sientan comprometidas con su trabajo, en donde se les dé la oportunidad de mejorar los proceso de acuerdo a la manera en como ellos la ven. Esto hace que el colaborador se sienta importante en las decisiones de la empresa, donde se tenga en cuenta su voz y sus pensamientos. Similar a esta situación sucede con cada uno de los factores que desde la motivación, influyen en la satisfacción laboral.



Figura 1. Satisfacción laboral frente a la motivación. Fuente : (Caballero 2002)

La satisfacción laboral puede relacionarse con muchos otros campos mismos de la estructura organizacional, como lo es la cultura, con el clima laboral, con liderazgo y supervisión, con la familia, con aspectos de personalidad y afectos, con grupos sindicales, con la tecnología, entre muchos otros más. Como se mencionaba, es posible que la satisfacción laboral este ligada en todos los aspectos que se relacionan con la empresa.

6.3. Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo, hacen referencia a todas aquellas variables que definen la realización de una tarea en determinado entorno, en donde es posible que se presenten problemas de salud y existan cambios en el ritmo de producción, a los horarios, tecnología, aptitudes, actitudes, ritmo de trabajo, en donde estas están evaluadas en los aspectos físicos, sociales y psicológicos (Bestratén bellovi et al. 2000).

Las consecuencias negativas en la salud a causa del entorno laboral, pueden causar múltiples problemas en donde se presentan grandes dificultades. Para ello es necesario hacer una evaluación de las condiciones de trabajo, en donde se incluyen las condiciones de seguridad, medioambientales, la carga de trabajo y la organización del trabajo (OIT et al. 2014).

- Condiciones de seguridad: están relacionados con la protección y la prevención de la vida de las personas en condiciones de riesgos de accidentes. Estos son producidos por deficiencias en las condiciones de trabajo cotidianas que tienen que afrontar cada uno de los empleados. Para cada uno de estas condiciones de seguridad se presentan riesgos relacionados con determinada característica, como por ejemplo, los accidentes causados por causa del orden y aseo, ruido, iluminación, por objetivos, maquinaria y herramientas. Además de esto no es solo los accidentes sino que también hace referencia a las enfermedades laborales a corto, mediano y largo plazo a las cuales se enfrentan los trabajadores.

- Condiciones medioambientales: en muchos casos el clima atenta contra la seguridad de las personas, bien sea por agentes químicos, físicos o biológicos con los cuales el ser humano entra en contacto con alguno de estos y pueden afectar negativamente la salud. En estos es posible mencionar algunas formas como el calor, el ruido, vibraciones y radiaciones. Incluso es posible mencionar la fatiga visual, los hongos, microorganismos, protozoos y cualquier tipo de organismos unicelulares. (Equipo técnico de trabajo decente de la OIT para América Central, Haití 2013)

- Carga de trabajo: En este es necesario considerar las condiciones de la jornada laboral, en donde el trabajador va a desarrollar y desempeñar las actividades para las cuales ha sido contratado. Es evidente que hay que considerar el deterioro o el esfuerzo físico que se hace dependiendo de las funciones que se hayan otorgado, aun así es importante tener en cuenta aquellas acciones que serán perjudiciales para la salud del trabajador.

6.4. Antecedentes de la motivación laboral

Para comprender los antecedentes que se relacionan con la motivación laboral, es importante primero entender que la motivación es una compleja interacción de procesos psicoquímicos en donde hay una regulación de comportamiento, es decir, en donde se determina una dirección, intensidad y el sentido (Gonzalo 2008). De una manera más simplificada, es posible entender la motivación como aquella característica que motiva, que inicia, fortalece o en el caso contrario puede debilitar el comportamiento. También (De and Variables 2012) afirma que es un proceso interno de cada persona, reflejado en la interacción entre el individuo y el mundo en donde se regulan las conductas que cada quien considera necesario y deseable.

En el inicio de la industrialización, se provocó una complejidad en los tratos con las personas, ya que se observaba como la productividad disminuía y los trabajadores cada día se sentían mucho más desmotivados en cuanto a las tareas de que debían ejercer. Es por eso que para contrarrestar esta situación, en 1920 la OIT (Organización Internacional del Trabajo), empezó a dictar la importancia sobre el bienestar de los trabajadores y sobre sus condiciones laborales (Peña Estrada 2015). Justamente a partir de esto empiezan las teorías motivacionales a mostrar su utilidad, permitiendo demostrar que los estímulos a las personas brindan mejores capacidades y mejorar el comportamiento de los trabajadores.

La motivación organizacional, hace referencia directamente con la satisfacción del personal que conforma una empresa, haciendo un análisis de las necesidades que tiene y como puede llegar a satisfacerlas y lograr las metas y objetivos que se establezcan. Según (Bertel 2013), el orden de las necesidades de las personas en una organización es la siguiente:

- Necesidades Fisiológicas: Hace referencia a las necesidades básicas que tiene la condición humana. De lo cual es posible afirmar, que cuando no se logran suplir estas necesidades no habrá ningún tipo de motivación.
- Necesidades de seguridad: Tener la tranquilidad de un empleo seguro, y la protección de la vida.
- Necesidades de afiliación y aceptación: Dadas las condiciones del ser humano y su comportamiento de relacionamiento con las demás personas, es necesario que sean aceptados por los demás sin ningún tipo de recriminación.

- Necesidades de estima: Es necesario que cuando la persona ya tiene una pertenencia consigo mismo, busca tener poder, estatus y de este modo proyectar seguridad a los demás.
- Necesidad de autorrealización: Esta es la más elevada, y consiste en esa búsqueda de convertirse en un ser humano capaz de desarrollar al máximo todo su potencial.

A partir de esto, es necesario también comprender como es el ciclo motivacional de cada individuo. Como se observa en la figura 2, el proceso de motivación busca desarrollarse desde la personalidad propia de cada persona, quien a partir de unas metas y objetivos se van a convertir en necesidades que posteriormente van a convertirse en una motivación y de este modo, poder cumplir con los objetivos que se habían planteado inicialmente. Y es justamente que esto se vuelve un ciclo, y las empresas deben de ser conscientes de la pluralidad de cada persona, y de la manera en como desempeña sus actividades.

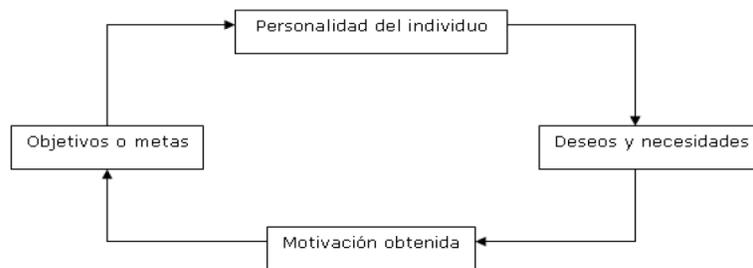


Figura 2. Ciclo motivacional. Fuente: (Bertel 2013)

6.5. Teorías Motivacionales

Las teorías motivacionales son elementos importantes cuando se tiene administración de personal, ya es que son necesarias para poder tener condiciones de cultura organización sólidas, confiables y que le permitan al trabajador desarrollar sus responsabilidades de una buena manera. A continuación se presentan las teorías más conocidas y significativas:

6.5.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría, también conocida como la pirámide de Maslow, o teoría de las necesidades de Maslow, pretende asociar de manera jerárquica las necesidades en un orden ascendente de acuerdo a la importancia para la supervivencia con las cuales es posible desarrollar la motivación. (Quintero 1943). Estas cinco categorías según Quintero son: fisiológicas, de seguridad, de amor y

pertenencia, de estima y de autorrealización, siendo las fisiológicas las de más bajo nivel. Como se observa en la figura 3, es posible identificarlas de acuerdo a su ubicación en la pirámide.

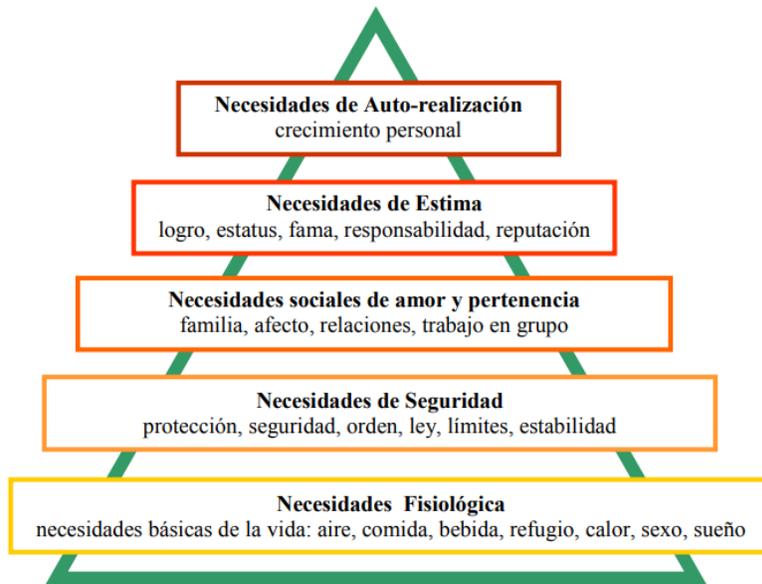


Figura 3. Teoría de las necesidades de Maslow. Fuente: (Quintero 1943)

Según (Gross and Quilpué 2012), estas categorías están diseñadas de tal modo que cuando una sea satisfecha inmediatamente se pasara al siguiente nivel. El cuadro que se presenta a continuación resume algunas de las necesidades a las cuales hace referencia la pirámide.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertinencia, trabajo en equipo
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar daños físicos, evitar los riesgos
Fisiológicas	Alimentos, vestido, confort, instinto de conservación.

Tabla 1. Necesidades para cada nivel de la pirámide de Maslow. Fuente: (Gross and Quilpué 2012)

6.5.2. Teoría de factor dual de Herzberg

Esta teoría publicada en 1959 por Frederick Herzberg, en donde se habla de la motivación llamada teoría de los dos factores. Conocida así por la relación básica que hay entre un individuo en donde clasifica dos factores principales: Higiene y motivación (Manso 2002).

Los factores de higiene, hacen referencia a los que se pueden relacionar con los sentimientos negativos o de insatisfacción. En estos es importante relacionar la higiene médica en donde es necesario eliminar los peligros de salud. Estos son conocidos por su referencia al comportamiento del hombre, es decir a su relación directa con la insatisfacción en un entorno laboral. En estos se incluyen la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, prestaciones, seguridad en el trabajo. (Herzberg 1954)

Los factores motivacionales, son aquellos que se pueden asociar a las experiencias satisfactorias de los empleados. En estas se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento y desempeño.

A partir de esta teoría es donde se pueden establecer unos principios importantes sobre la motivación laboral. Como se observa en la figura 4 tomada de (Luis Correa fernanado 2012), es posible observar como es el comportamiento de los dos factores principales, el motivacional y el higiénico.

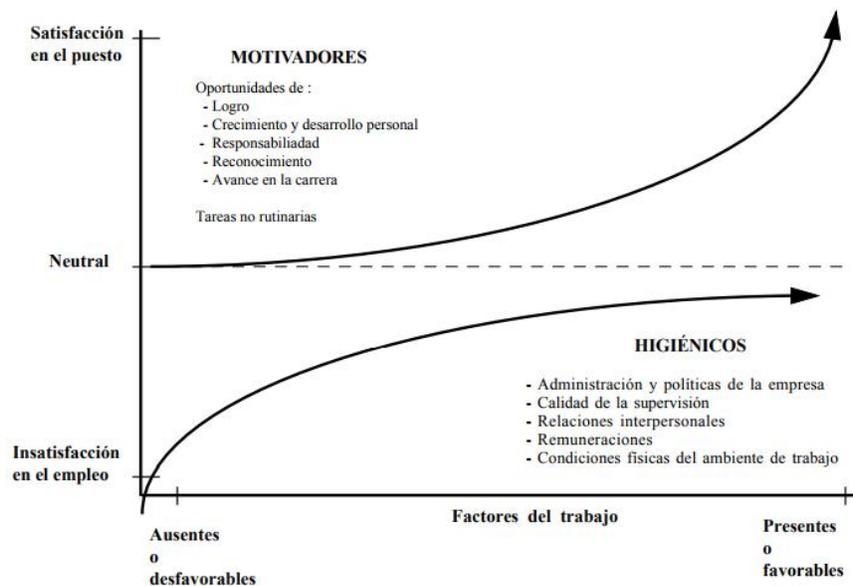


Figura 4. Teoría de la motivación- higiene.

Para propiciar la motivación en el trabajo de ambos factores, es necesario enriquecer las tareas. Esto indica que debe existir una sustitución de tareas más simples y elementales por unas más complejas, ya que con esto se garantiza que exista un mayor desafío a enfrentar y se logre un crecimiento personal mucho mayor. En la tabla 2, se presentan algunas de las características más importantes en cada uno de los factores.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
1. El trabajo en si.	1. Condiciones de trabajo
2. Realización	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales.

Tabla 2. Características de los factores. Fuente: (Luis Correa fernanado 2012)

6.6. Teorías de liderazgo.

Desde el concepto de liderazgo, es posible entender que algunas personas tienen la capacidad de influir en un grupo, en donde se logren unas metas, y de este modo se pueda lograr que los objetivos de las personas estén encaminados hacia una misma dirección, logrando que las cosas mejoren. Históricamente, este concepto ha ido tomando un curso muy distinto en diferentes ámbitos, en donde aún se tienen en cuenta algunas de las definiciones más antiguas, las cuales se relacionaban con las características personales e invariables de la persona (Gómez 2009). Según Gómez, es posible mencionar las siguientes teorías de liderazgo:

- Teoría de los rasgos: se dice que el liderazgo es una calidad innata de la persona y que se nace líder. Llevando a interpretar que lo que distingue a los líderes de las demás personas es su personalidad, inteligencia, rasgos físicos o de conocimiento.
- Teoría del comportamiento: en esta teoría se afirma que es posible enseñar y transmitir a los administradores los comportamientos de un líder. En donde es posible determinar una valoración y preocupación por las tareas, de modo que se llegue a encargar responsabilidades a la demás personas y así lograr un gran desempeño.

6.7. Comunicación organizacional

El término de comunicación es considerado polisémico, es decir, que desde la lingüística acepta varios significados. Dentro de estos significados es posible definir comunicación como una acción y efecto de comunicar o comunicarse, tratar con correspondencia a otra persona, transmitir señales mediante algún código común entre un emisor y receptor, entre otras más. Sin embargo desde un concepto más amplio, Keith Davis en su libro “Comportamiento humano en el trabajo”, afirma que la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra.

Llevar este concepto a un ámbito empresarial, es posible mencionar que se hace referencia a unas técnicas que van encaminadas a mejorar el flujo de mensajes entre los miembros de una organización con el fin de que los objetivos se cumplan más rápido y mejor (Diaz 2012).

6.7.1. Redes naturales de comunicación

Las redes de comunicación según (Fernandez 2010), pueden ser formales e informales. Dentro de las formales es posible encontrar tipos de comunicación descendente, ascendente y horizontal. Y dentro de la comunicación informal se encuentran los rumores.

Comunicación Formal

- Comunicación descendente: la comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen una condición dictada por una jerarquía y van de acuerdo al organigrama de la empresa. La comunicación descendente afirma que va desde los niveles altos de autoridad hasta los niveles más inferiores, por tanto está originada en la gerencia y se transmite a los empleados (Goldhaber 1984).
- Comunicación ascendente: es aquella que se da cuando las personas de los niveles más bajos emiten uno o más mensajes en los niveles superiores de la estructura organizacional a través de canales formales e informales (Fernandez 2010).
- Comunicación horizontal: este tipo de comunicación busca que tener canales en donde las personas se puedan relacionar todos a un mismo nivel, de tal modo que se brinda la oportunidad de coordinar y solucionar problemas más fácilmente.

Comunicación Informal

Este tipo de comunicación puede mencionarse de manera escrita y oral, utilizando notas manuscritas o impresas, en donde se puede ejercer la libre expresión, de manera que representa una actividad normal o natural. Dentro de este tipo de comunicación se encuentran los rumores, los cuales no tienen información exacta sobre la situación, y en algunos casos se busca generar ventajas frente a otros trabajadores y causar un desagrado a los demás. También se incluyen los intereses personales y emocionales de acuerdo a la situación que se presente.

7. CAPITULO 1

PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

La productividad entendida como la medida con la cual es posible determinar el crecimiento en producción y su relación con el trabajo, mano de obra, capital o insumos utilizados para producir (Galindo and Ríos 2015), como bien se menciona es una medida que va a controlar las actividades de la empresa, justamente por esto es donde se hace evidente que son varios factores los cuales pueden afectar la productividad e influyen sobre ella. Actualmente las empresas deben establecer mejores políticas de calidad en cuanto a la producción, inventarios, tiempos de entrega, almacenamiento, entre muchos más conceptos los cuales deben ser tenidos en cuenta en las empresas, ya que con estos es posible que las utilidades mejoren y sean un reflejo de competencia (Pinzón, Pérez, and Arango 2010), (Ponce Cabrera 2014). Que tan productiva o no sea una empresa es un acontecimiento que deberá demostrarse con el tiempo, adquiriendo cada vez más capacidades y mejorando internamente de tal modo que pueda estructurar mejores ventajas competitivas que impulsen en el mercado con buenos resultados (Solutions 2017).

Los factores que intervienen en la productividad de una empresa, varían de acuerdo al proceso de producción al cual se dediquen y de igual forma al mercado que tengan que atender. Aun así es posible identificar dos tipos de factores que intervienen y afectan la productividad: Los internos y externos. Aquellos factores internos mantienen el funcionamiento dentro de la empresa, en donde se incluyen los terrenos y propiedades, materiales, equipos, y el recurso humano. De igual forma

Los factores externos tienen en cuenta la disponibilidad de materiales o materias primas, mano de obra calificada, políticas estatales de aranceles y tributación, entre otros. Cuando estos factores no se logran equilibrar, o en su defecto se desconocen algunos de estos, las empresas tienden a disminuir su calidad. Como se observa en la figura 5, se presentan aquellos factores que influyen en la productividad de una empresa según (Prokopenko 1989).

Es evidente que estos factores pueden variar de acuerdo a la productividad y el plan estratégico de cada empresa. Es decir, los factores que son externos y no controlables en una empresa, por ejemplo, para otra pueden ser internos y se pueden controlar mucho más fácil. Eso depende de las políticas de gestión y de calidad que cada organización haya establecido en su plan estratégico. Aun así, es posible afirmar que dentro de todos estos factores, el capital humano está presente dentro de todos estos factores, representado en las personas.

Con estos factores es posible adaptar el comportamiento de la empresa a un determinado mercado, donde para cada uno de estos se tengan indicadores que puedan regular su comportamiento y de igual forma llevar un control de cada uno de ellos (Julián Jimenez 2010).

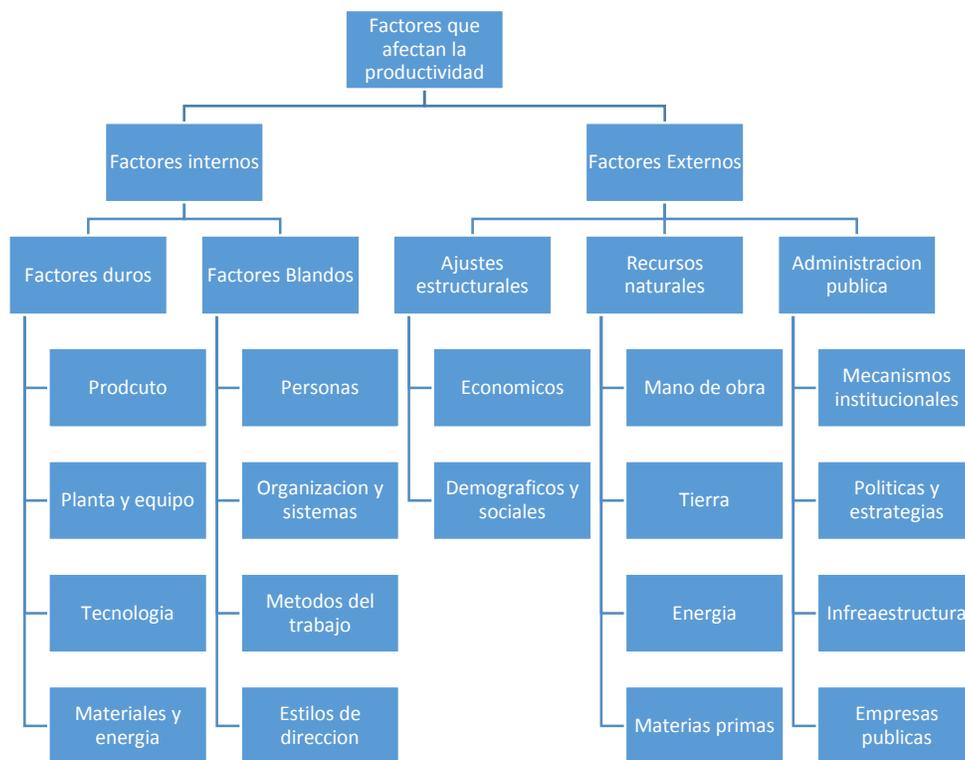


Figura 5. Factores internos y externos que afectan la productividad de una empresa. Fuente: adaptado de (Prokopenko 1989)

7.1. Factores duros

Dentro de los factores internos se encuentran algunos factores que son fáciles de cambiar y otros que son un poco más difíciles de cambiar. Debido a esto es que se conocen como duros y blandos. En este caso en particular solamente se mencionaran los factores internos, ya que es justamente donde se tiene en cuenta al personal.

7.1.1. Producto: hace referencia al valor agregado que pueda tener cada producto, teniendo en cuenta su diseño, estructura, mercadeo y publicidad. En este caso en particular se tiene en cuenta cuanto están las personas dispuestas a pagar por un producto, de acuerdo a la utilidad que les brinde y los beneficios que este les traiga.

7.1.2. Planta y equipo: Son aquellos elementos que desempeñan un papel muy importante en el mejoramiento y producción de cada uno de los procesos llevados a cabo al interior de la empresa. En este factor se incluyen el buen estado de las maquinarias y equipos necesarios para desarrollar actividades. Además de esto es necesario que estos se encuentren en buen estado, y que permitan de cierto modo disminuir los tiempos ineficaces e incrementar la eficiencia de la maquinaria.

7.1.3. Tecnología: este factor permite desarrollar aspectos de innovación que aporten al desarrollo de nuevas estrategias de producción, de modo que se vean reflejadas en las ganancias. Además de esto, va a permitir adquirir una ventaja competitiva en el mercado. Logrando nuevas maneras de comercialización, producción, manipulación de materiales, almacenamiento y control de calidad. Esto va a permitir que las empresas sean cada vez más digitales, y que por tanto va a determinar la manera en la se opera todas las actividades internas de funcionamiento de la empresa (Morales 2013). Este factor permite tener una concentración en las economías de escala en donde los rendimientos en el almacenamiento, gestión y energía mejoren las condiciones empresariales (Cimoli n.d.).

7.1.4. Materiales y energía: el consumo de energía y materiales puede llevar a que los costos aumenten o en el mejor de los casos se disminuyan y se vean mejores resultados, logrando un mejor rendimiento y optimización de energía y materiales. Con este factor es posible controlar varios aspectos de la productividad en cuanto al perfeccionamiento de materiales, uso y control de sobras, perfeccionamiento de materiales (Prokopenko 1989).

7.2. Factores blandos

Estos factores como bien lo menciona su nombre, son aquellos que se pueden cambiar con gran facilidad. Este tipo de factores es lo que realmente interesan en este estudio en particular, ya que dentro de estos factores se encuentra el personal, es decir, ese capital humano con el que toda empresa cuenta y se convierte en uno de los recursos y activos más importantes de una organización.

7.2.1. **Personas:** el desarrollo de una empresa, si bien está determinado por otra gran cantidad de factores importantes que determinan su funcionamiento, el recurso humano es de vital importancia en el desarrollo de las actividades internas del funcionamiento de las empresas. No cabe dudas de que el personal es el que permite desarrollar y controlar actividades, pero teniendo en cuenta que es necesario una buena cultura organizacional en donde se puedan desarrollar libremente las habilidades y conocimiento de cada individuo (Betancourt and Caballero 2010). Este factor permite que las personas desempeñen sus funciones con dedicación y eficacia. Para lograr esto es necesario que el departamento de recursos humanos demuestre la preocupación por el trabajador y brindando motivación. Para estimular y mantener la motivación, es necesario conocer todo acerca del comportamiento humano, ya que esto permite mejorar la productividad. Joseph Prokopenko en (Prokopenko 1989), admite que las recompensas, no solo en forma de dinero, sino también en reconocimiento, tiempo, participación entre otras, ayudan a que las cosas internamente mejoren y a su vez la productividad aumente.

7.2.2. **Organizaciones y sistemas:** Una organización debe ser dinámica, es decir que tenga capacidad de enfrentarse a situaciones a lo largo del tiempo, demostrando su capacidad en producción, calidad y buena administración. Esto se ve reflejado en el proceso interno de coordinación, siendo necesario unos objetivos con los cuales se tenga claro lo que se quiere lograr y superar.

7.2.3. **Métodos del trabajo:** este factor implica la maneras en como las personas desarrollan sus actividades, es decir, aquellas técnicas que deben seguirse para lograr un buen trabajo. En algunos casos en los métodos que se tienen establecidos para desarrollar actividades, se involucra la salud de los trabajadores, afectando así su bienestar personal. De acuerdo con esto es necesario eliminar todos

aquellos trabajos que sean innecesarios o las actividades que no generan un valor agregado al producto, llevando así a que los trabajadores se sientan mejor.

7.2.4. Estilos de dirección: Prokopenko afirma el estilo de la dirección y administración de la empresa, puede dar buenos resultados en cuando a los aumentos en la productividad. Aunque hay que aclarar que no hay un estilo perfecto para dirigir una empresa. Es necesario involucrar todos los factores mencionados anteriormente, además de los externos, para lograr un equilibrio en los costos y mantener la productividad en sus niveles más óptimos.

7.3. EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD.

Desde los fundamentos organizativos de una empresa y sus principales funciones, el recurso humano juega un papel muy importante ya que la empresa está definida como un lugar donde un grupo de personas llevan a cabo actividades de forma coordinada de acuerdo a una estructura jerárquica para dar cumplimiento a determinados objetivos. Por tanto, los recursos humanos, serán los encargados de todos los procesos que se relacionan con las personas que trabajan en la organización, relacionando tanto aspectos administrativos, como de desarrollo en donde se incluyen aspectos de desempeño, planificación, formación, etc. (Luis Gómez, Balkin, and Cardy 2008).

El desarrollo del trabajo en el área de recursos humano de la empresa, según (Soledad and Ruiz 2011), se divide en tres grandes grupos de funciones las cuales deben de ser cumplidas en el departamento de recursos humanos: Organización del personal, gestión del personal y evaluación y control del desempeño.

Dentro de la organización del personal, existen funciones con las cuales es necesario contar, de modo que las personas se sientan plenamente en sus puestos de trabajo, y así mismo puedan desarrollar correctamente sus actividades. Dentro de estas funciones se encuentra la planificación que busca determinar las necesidades que tienen las personas y como se puede dar solución a estas problemáticas, la selección que busca que cada puesto de trabajo sea elegido de manera idónea. Otra de las funciones, y de las cuales representa una de las más importantes es la motivación y formación, dentro de esta es necesario establecer políticas en donde el trabajador se sienta integrado en la empresa. Y finalmente también debe existir una valoración del puesto de trabajo, en donde según su importancia jerárquica, se determinen las funciones y tareas que cada cargo conlleva.

Dentro de las funciones que se deben ejercer en el departamento de recursos humano, existen muchas tareas con las cuales se busca que las personas se sientan a gusto a la hora de desarrollar cada una de las actividades que se le ha asignado. Ahora bien, la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo, es decir, la valoración del puesto de trabajo, se convierten en eje central de este departamento, porque si bien las otras funciones son necesarias para el desarrollo de cada una de las actividades, estos dos se convierten en principales, ya que de este modo se garantiza que si la persona se siente a gusto con su puesto y grupo de trabajo, pueden mejorar los demás factores (Luis Gómez et al. 2008).

Como se mencionaba anteriormente la satisfacción laboral y condiciones de trabajo, se convierten en aspectos importantes a evaluar y tener presente cuando se tiene personal a cargo en una empresa. Dentro de estos, es importante mencionar y tener presente la motivación, pues a partir de este concepto, es posible entender como las personas pueden desarrollar sus actividades siempre y cuando se tenga en cuenta la motivación personal de cada individuo. Normalmente cuando se habla de motivación se relacionan dos conceptos: recompensa y castigo. Las cuales van a definir la conducta de las personas (Espinoza and Giglio 2006).

La motivación se convierte en uno de los ejes principales al cual las empresas deben fijar su mirada y atención. Como lo firma Yolanda Olmo en (Cid Olmo 2013), la motivación tiene tres dimensiones en un contexto de trabajo a nivel organizacional, y esto lleva a que cuando se logren mejorar estos tres niveles, el desarrollo y comportamiento de la persona se verá reflejado en su conducta.

Para ella, la dirección, intensidad y persistencia, hacen parte de las tres dimensiones de la motivación. La dirección está relacionada con las actividades hacia las cuales se concentra toda la energía, es decir, las empresas siempre quieren que los trabajadores tengan una orientación clara y puedan aspirar a cumplir todas las actividades que se le han impuesto con compromiso y motivación. La intensidad, se define como aquella energía que se le aplica a cada actividad que se realiza, por tanto las empresas buscan que las personas siempre tengan a sus empleados con la mejor energía y disposición para desarrollar las actividades, de este modo se garantiza que los empleados trabajen más y en la medida de lo posible se les pueda incentivar. Y finalmente, la persistencia, hace

referencia al tiempo que se puede mantener la energía y de cuanto se tardará en gastar esa energía, con esto se busca que los trabajadores siempre tengan un interés a lo largo del tiempo.

Estas afirmaciones, llevan a que la estabilidad de los trabajadores se mantenga en un intervalo de tiempo, en donde las empresas puedan retribuir por las actividades desarrolladas, y así el trabajador se sienta motivado y tenga aspiraciones tanto personales como laborales.

Por otro lado, la comunicación también a jugar un papel importante dentro de la satisfacción laboral y la manera en cómo se desarrollan las actividades a nivel empresarial. La comunicación organizacional busca que a partir de los mensajes, símbolos verbales, se transmita la información de manera adecuada dentro de una organización (Ansede 2010). Como lo afirma este autor, es importante destacar algunos aspectos de relevancia con relación a la comunicación organizacional. Esta se estructura por medio de mensajes, en una cadena comunicativa y por medio de eslabones, donde el mensaje procede entre dos personas. También es importante mencionar que dentro de la comunicación existen elementos verbales y no verbales, los cuales están involucrados dentro de la comunicación.

Ahora bien, la comunicación dentro de una organización es necesaria para que el desarrollo de las actividades se haga de manera adecuada y se sigan algunos patrones conductuales. La relación entre las personas y la comunicación implica que cada persona tenga que desarrollar habilidades para tratar de llevar un mensaje y que las demás personas lo atiendan y reciban correctamente. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es posible afirmar entonces que cuando se hace un uso inadecuado del lenguaje y hay mala comunicación dentro de una organización, es evidente que el clima laboral ya no va a ser el más adecuado. Esto implica que la asignación de tareas se haga de manera inadecuada y las personas desempeñen sus tareas como lo deben ser y es justamente que esto se convierte en un problema para las empresas (Aamodt 2000).

Finalmente, cuando se tiene la capacidad de influir en las personas se habla de que hay un liderazgo y que de este modo se pueden establecer metas y objetivos. Este resulta ser muy importante dentro de las organizaciones, ya que permite la sostenibilidad de la empresa, haciendo que los socios e inversionistas sientan un compromiso (Rubiano, Chinchilla, and Rios 2015). Según Víctor Andrés Rubiano, en una organización se pueden presentar varios modelos de liderazgo los cuales pueden entorpecer el desarrollo de las actividades. El liderazgo autocrático, es una forma en donde el poder

se centra en un solo líder y se ejecuta sobre los empleados, es decir, que no hay retroalimentaciones, ni sugerencias. El liderazgo burocrático, se ciñe estrictamente a las reglas y a los manuales de la organización, con esto se busca que los empleados sean precisos y exactos. El liderazgo carismático, es donde el líder inspira entusiasmo a sus empleados y conducen a los demás de manera enérgica. Estos tipos de liderazgo llevan a que cuando las personas estén desarrollando sus actividades las puedan hacer plenamente o en su defecto se sientan presionados. Es por esto que es necesario identificar el tipo de líderes que dirigen las principales actividades en la empresa, pues de este modo se garantiza una mejor satisfacción de los empleados y pueden retribuir adecuadamente y corresponder con las actividades que se han otorgado a cada persona, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas.

En general, los factores que afectan la productividad, especialmente el recurso humano, pueden causar afectaciones tanto en la persona como su entorno laboral. Esto lleva a que se creen afectaciones en la salud y seguridad de las personas, y además de esto se vea afectada la motivación laboral a causa de las malas prácticas de comunicación y liderazgo.

8. CAPITULO 2

INFLUENCIA DE LA SATISFACCION Y CONDICIONES LABORALES EN LA PRODUCTIVIDAD

El papel del trabajador en la empresa, debe ser visto como ese recurso importante con el cual se cuenta para desarrollar todas las actividades necesarias para producir y dar buenos resultados. Pero en muchos casos no existe una motivación laboral, que haga que el trabajador realice sus tareas o funciones, sino que por el contrario hay muy poca satisfacción y esto hace que las tareas no se hagan de una manera adecuada. Asociado a este problema que presentan muchas empresas en cuanto al trato con sus empleados, la satisfacción en el trabajo debe ser un factor importante a tener en cuenta, ya que este ayuda a comprender como es el comportamiento del trabajador dentro de la empresa. Últimamente se han desarrollado estudios en donde se evidencia como la satisfacción personal del trabajador afecta directamente la productividad. Este capítulo busca mostrar un panorama general sobre la satisfacción laboral y cómo afecta directa o indirectamente la productividad de las empresas, además de como la seguridad y salud en el trabajo impactan los

factores que intervienen en la productividad, de modo que ayude a mejorar las condiciones internas y a establecer nuevas políticas de calidad y de competitividad. Adicionalmente se analiza el impacto que genera la motivación, liderazgo y comunicación dentro del entorno productivo de la empresa.

8.1.CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN LA PRODUCTIVIDAD

Las condiciones y medio ambiente de trabajo, definidas como aquellos elementos que influyen directa e indirectamente en la salud del trabajador, con las cuales es necesario tener un estado completo del bienestar físico, mental y social (Nicolaci 2005). Estas condiciones afectan directamente la productividad ya que están relacionadas con el recurso humano con el que cada empresa cuenta. Estas afectaciones pueden impactar en la productividad de acuerdo a la clasificación profesional, la carga de trabajo, ambiente de trabajo, higiene y seguridad laboral, entre otros.

- Clasificación profesional: hace referencia a las necesidades que cada cargo o puesto de trabajo necesita. Dentro de esta clasificación es necesario poner a un personal idóneo que cumplan con las cualidades físicas, intelectuales, con experiencia; de tal modo que se puedan desarrollar correctamente el tipo de actividad que se ha asignado a cada persona. En muchas ocasiones, sucede que las personas han sido delegadas a cargos para los cuales la persona no está capacitada. Esto conlleva inicialmente a una insatisfacción laboral y de igual modo lleva a que su motivación no este dimensionada en los tres pilares básicos de la motivación (Calderon 2014).
- Carga de trabajo: definida por Nicolaci, como las funciones que se asigna a las personas con la cual puede desempeñar labores como preparación de herramientas, orden y limpieza, administrativas, entre otras, dentro de las cuales se puede causar agotamiento físico y mental.

Las condiciones y medio ambiente de trabajo pueden afectar la productividad directa e indirectamente de acuerdo a diferentes factores los cuales están relacionados con el recurso humano. Dentro de estos se encuentra la motivación, liderazgo y comunicación. Estos tres factores pueden afectar las condiciones de productividad de manera positiva y negativa según la forma en que la empresa la maneje. Inicialmente la motivación es una fuerza interna que dinamiza al individuo hacia una meta, esto puede afectar la productividad haciendo que el individuo pueda realizar una actividad completa, en donde se mejore su independencia y libertad, de tal modo que

se logre una retroalimentación y se pueda corregir el propio desempeño. Dentro de la productividad, se incluye el recurso humano como factor influyente y de ese mismo modo se invita a que no se debe descuidar el factor humano y mucho más en un mundo competitivo.

En el ciclo de motivación laboral, el primer punto a evaluar es la personalidad del individuo y ver cómo es su comportamiento dentro de un entorno organizacional, en donde se logre identificar sus deseos y necesidades básicas y personales. A partir de esto la empresa debe potenciar cada uno de estos comportamientos para que la persona sienta satisfacción laboral y pueda laborar adecuadamente. Otros factores como el liderazgo y la comunicación organizacional también influyen de manera directa sobre la productividad. En el primer caso, el liderazgo puede hacer que una persona guie a los demás a conseguir buenos resultados, motivando a la personas a realizar sus actividades. Pero esto también puede ser peligroso y puede afectar negativamente la productividad de la empresa, puesto que desde un liderazgo autocrático y burocrático, las personas van a laborar con mayor presión. No significa que el liderazgo carismático sea el mejor, pero si implica que debe motivarse a las personas y de este modo se logra una empatía en los trabajadores por su empresa (Ester López MAartinez 2013).

8.2. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El cumplimiento de los objetivos y metas, siempre será una de las funciones principales de una organización, pero para poder lograr esto es necesario tener a un personal encargado el cual desarrolle actividades, y con estas se pueda brindar un servicio o producto a un cliente. Pero en este sentido para que las personas puedan lograr cumplir estas actividades, es necesario tener presente los factores motivacionales e higiénicos que según Frederick Herzberg menciona que con el logro, reconocimiento, condiciones de trabajo, sueldos, relaciones con los compañeros, seguridad, entre otras, es posible que se logre motivar al personal y de este modo se logre cumplir los objetivos trazados en el plan estratégico (Huamaní 2015).

Conocer las razones de motivación en las personas puede ser una tarea compleja, puesto que un individuo trabaja o aporta su esfuerzo, en algunos casos porque quieren dinero y lo necesitan, con el cual tiene que cubrir sus necesidades, hasta desarrollar sus actividades para lograr aspiraciones y lograr autorrealización (Calderon 2014). La mejor manera de motivar a los empleados es creando

retos, oportunidades en donde se logre que su puesto de trabajo realmente importa y se pueda llegar a una expansión vertical de ascenso. Esto lleva a enriquecer las motivaciones y aspiraciones de los trabajadores, en donde las tareas las cuales se les impongan tengan mejor libertad en el desarrollo de las mismas. Esto conlleva a que exista retroalimentación y el mismo empleado pueda evaluar y corregir su desempeño.

La relación entre la productividad y motivación impacta directamente al igual que otros factores. Este en especial busca a partir de la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, se pueda lograr que las metas establecidas se cumplan de manera más rápida y eficiente. Asociado a esto, el rendimiento laboral, entendido como una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Como lo afirma (Huamaní 2015), “En el campo del rendimiento laboral, es necesario precisar que la productividad es considerada como el rendimiento, en calidad y cantidad, producido por un trabajador en determinada unidad de tiempo”. Esto lleva a pensar que la productividad es un tipo de efectividad en la organización. En donde el desempeño de las personas es el reflejo de un logro u objetivo. Con esto es posible potenciar y motivar a las personas, porque cuando se logra reconocimiento, de cierto modo la persona se siente interesada, animada, y da buen rendimiento el desempeño de sus actividades.

Hay que entender que todos somos diferentes, queremos y necesitamos cosas diferentes. Aun así es importante que a nivel empresarial, se logre satisfacer necesidades de una manera general, siempre pensando en el bienestar del trabajador, pues de este modo se garantiza que todo fluya adecuadamente en el interior de la empresa. La motivación debe ser un factor el cual las empresas deben tener presente, puesto que son evidentes las afectaciones e impactos que puede traer en la productividad de la empresa. Aspectos tanto positivos como negativos pueden afectar la productividad como se ha mencionado anteriormente, por tal motivo es necesario ir mejorando continuamente en estrategias en donde se brinde al empleado mejores condiciones laborales.

8.3.LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD

El liderazgo en las organizaciones es importante ya que es gracias este se pueden establecer las condiciones necesarias que una empresa debe tener: el compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal (Ramirez 2011). La influencia del

liderazgo en el desarrollo empresarial se hace evidente cuando se logra entender que el rol de un líder empresario va mucho más allá de los objetivos de la empresa, por tal motivo se busca que un líder mejore la empresa prestando un servicio no solo para que los clientes reciban un beneficio, sino que también para que las personas que trabajan dentro de la empresa puedan desarrollar todo el potencial que tienen (Sánchez González 2012).

El liderazgo implica entonces que existe una responsabilidad total en una persona sobre determinadas actividades, llevando a que los demás desarrollen sus tareas, y desde un punto de vista más específico, esta persona debe conocer a la demás, con sus características y personalidades de modo que cada una de ellas logre desempeñar de la mejor manera las tareas que se le han asignado de acuerdo a sus cualidades. Este factor es evidente que tiene relación directa con la productividad y el desarrollo empresarial, ya que implica que los servicios o productos sean exitosos gracias a los esfuerzos que los mismos empleados tengan que hacer para producir y satisfacer a los clientes, y esto se puede lograr en la medida de lo posible cuando se tiene alguien con capacidades de dirigir adecuadamente y guiar los pasos de una empresa, o incluso internamente en los procesos de producción, de modo que las relaciones entre las personas mejoren y sean bien enfocadas, constructivas y permanentes (Ospina 2013).

Consecuentemente, en una empresa, los estilos de liderazgo pueden afectar las interacciones entre las personas, en donde de forma compleja las reglas del comportamiento y las interacciones no son lineales y por tal motivo afectan la dimensionalidad del sistema, desentendiendo el grado de libertad que tiene los trabajadores y su forma autónoma de comportarse (Hernandez 2013). Esto entonces debe ser controlado y vigilado por las mismas empresas, en donde se garantice que el tipo de líder que es responsable de importantes actividades, demuestre su interés por el desarrollo y mejoramiento de las actividades que tiene la empresa. Esto evidentemente se vería impactado en la productividad y en la ventaja competitiva, pues un buen líder, es capaz de llevar a una empresa, o específicamente a un grupo de trabajo, a cumplir las metas y objetivos. Este individuo tiene la capacidad de guiar y dirigir, ayuda a tener una planeación adecuada, control, etc, y justamente que desde ahí se tiene como consecuencia, una tarea que todo líder debe hacer cumplir y es velar por las metas y objetivos conduciendo a lograrlas.

8.4. COMUNICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La comunicación organizacional puede influenciar de cierto modo el desarrollo y entorno empresarial, causando demoras en la cadena de servicio, y llevando a que la empresa se considere demorada en el desarrollo de sus procesos (Ospina Vásquez 2014). La comunicación dentro de la empresa, es de vital importancia ya que esta permite la fidelización en los intermedios de la compañía, es decir, que se convierte en un canal con el cual es posible transmitir información y de este modo hacer que la cadena de producción y administrativa funcione de manera adecuada.

Para mejorar la productividad de una empresa, primero hay que mejorar los procesos internos que ya se tienen establecidos, pero aun así es necesario también que las personas desarrollen adecuadamente sus objetivos y tareas. Para que esto se pueda dar, es necesaria la comunicación y el empoderamiento de las responsabilidades. Cuando los canales de comunicación fallan, las personas no van a entender sus funciones y por tanto la productividad se retrasará, y en términos de tiempo, son los que más impactan las mediciones de productividad (Gómez Aguilar 2007).

Para mejorar la comunicación, es necesario que las personas conozcan sus actividades y tareas, recordando también la importancia de su papel en la cadena de servicio o producción, ya que en muchos casos la persona siente que no es importante dentro de las actividades de la empresa y por tal motivo retrasa las actividades y no cumple los tiempos. Esto se convierte en un problema para la empresa, y por tal motivo es necesario que el empleado se sienta a gusto con sus actividades y es justamente que se relaciona también con la motivación y el liderazgo, los cuales han sido mencionados anteriormente.

Una buena comunicación es posible construirla cuando se conocen las funciones, actividades y responsabilidades que cada persona tiene, haciendo que las demás personas valen su trabajo y el de los demás, teniendo en cuenta también la misión y visión general de la empresa. También es necesario estrategias que mejoren la comunicación organizacional, por medio de comités en donde las personas expresen su avance en el proceso, las dificultades que ha presentado, siempre buscando soluciones oportunas. Estas estrategias de comunicación pueden llevar a que las empresas se den cuenta lo que está ocurriendo y así tomar las medidas necesarias de tal modo que impacte positivamente en la organización y los rendimientos y la productividad se maximice (Hernandez 2013).

8.5.INSATISFACCIÓN LABORAL

Cuando se presenta insatisfacción laboral, la empresa debe asumir las consecuencias de esto, incluso el mismo trabajador. Definiendo este concepto, es posible afirmar que se trata de inconformidades con determinadas circunstancias laborales con las cuales no están de acuerdo y hace que su rendimiento no es el mismo. Hay algunos casos en donde los horarios se vuelven incompatibles con los familiares y es justamente donde empiezan los problemas de insatisfacción. También algunas características con el trato inadecuado, la carga laboral, los horarios poco flexibles, crean una respuesta negativa en los trabajadores.

8.6. CAUSAS DE LA INSATISFACCION LABORAL

Según (Perez Villar 2011) y (Guadalupe et al. 2009) hay una serie de factores que afectan negativamente el comportamiento de los trabajadores y que llegan a causar que los deseos de las personas en el ambiente laboral se vean reducidos y por tanto su productividad no sea la misma.

Factor	Descripción
Salario bajo	Es necesario que el salario de un trabajador este de acuerdo a la actividades que desempeñe y nunca sea mejor al que merece.
Mala relación con compañeros o jefes	En muchos casos las relaciones dentro de la empresa debilitan el bienestar de las personas a causa de envidias, celos profesionales o algún otro tipo.
Escasa o nulas posibilidades de promoción	Cuando se lleva largo tiempo en un puesto, con los mejores resultados y nunca recibe un aumento de cargo, salario u otro tipo de reconocimiento.
Personas inseguras	Este factor lleva a sentir incapacidad para realizar actividades correctamente en donde se pueda adaptar al entorno laboral sin provocar temores.

Dificultad para adaptarse al ambiente laboral	En algunos casos es necesario la perseverancia para encontrar acomodarse de acuerdo a la necesidades y capacidad de cada persona a las actividades que se desarrollan dentro de una empresa
Malas condiciones laborales	Esta es de suma importancia, ya que en algunos casos se violenta contra la seguridad y salud del trabajador haciendo que se sientan cansados con rapidez y esto lleve a la insatisfacción laboral.

Tabla 3. Algunos factores que causan la insatisfacción laboral

8.7. SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD

La relación entre satisfacción y productividad realmente son muy estrechas, ya que es posible afirmar que cuando un trabajador está feliz, el trabajo que realice va a ser mucho más productivo y dará mejores resultados. Varias investigaciones han demostrado esto, como es el caso de (Fuentes 2012), en donde se afirma como la productividad está fuertemente relacionada con todos los aspectos de la satisfacción. Por ejemplo cuando un trabajador está desarrollando sus actividades, pero realmente se siente inconforme bien sea por problemas familiares, estrés laboral, acoso sexual, laboral, sobreexplotación; esto hace que la capacidad de desarrollar sus actividades no sea la misma que cuando está en un ambiente laboral que propicie a su beneficio.

Otro aspecto fundamental en el relación que existe entre satisfacción y productividad, es la dirección de cómo se relaciona la causa y el efecto entre estos dos conceptos. Es decir, que la productividad lleva a sentir satisfacción. Esto se clarifica en que cuando un trabajo ha sido realizado correctamente, hay una satisfacción y calma de que todo salió bien. Pero realmente desde un punto de vista contrario, es posible también mencionar que la satisfacción lleva a la productividad. Esto es un poco más complicado de lograr, porque la satisfacción depende de otros muchos factores con los cuales cada individuo debe sentirse a gusto. Las empresas deben de procurar en lo mayor posible que cada factor que interviene en las condiciones del trabajo, logren satisfacer a sus trabajadores y pues se evidenciara un aumento en la productividad.

9. CAPITULO 3

MEDIDAS DE PREVENION E INTERVENCION

Es necesario que las empresas estén conscientes de la necesidad de cuidar a sus trabajadores, y de brindarles mejores oportunidades que beneficien la productividad de las personas dentro de la empresa. Para esto es necesario que las empresas consideren algunas medidas de prevención o intervención según sea el caso, de modo que se permite un mejoramiento de las condiciones de trabajo, y por tanto la productividad aumente. En algunos casos es necesario aplicar técnicas o buenas practicas a nivel individual y organizacional de modo que se permita mejorar aquellas problemáticas que directa o indirectamente afectan la productividad empresarial.

Nivel Individual	Técnicas de relajación, meditación, aplicación de terapias, ejercicio físico para proteger los efectos del estrés, existencia de programas de atención al empleado. En aspectos relacionados con el abuso y el acoso sexual, tener una formación del personal sobre los tipos de acoso y las consecuencias que estos pueden traer, formar directivos con nuevas formas de liderazgo, tratamiento inmediato a las víctimas que hayan sufrido alguna problemática, búsqueda de apoyo en grupos de autoayuda, entre otros.
Nivel Organizacional	Para la empresa es necesario tener buenas prácticas en relación al diseño del puesto de trabajo, de modo que cumpla con los requerimientos necesarios para el trabajador, promoción de una comunicación adecuada, seleccionar el personal de acuerdo a sus capacidades, promover programas de educación, entrenamiento a empleados y supervisores en general.

Tabla 4. Buenas prácticas en el entorno laboral. Fuente: (Melorose, Perroy, and Careas 2015)

Algunos autores mencionan la importancia de otras actividades que las empresas deben desarrollar, con la finalidad de mejorar las condiciones de satisfacción y motivación en los empleados. En el caso de (Benzaquen 2012), se recomienda tener sistemas de incentivos con los cuales se puedan generar trabajadores que sean altamente productivos y que estén satisfechos con lo que realizan. Estos incentivos no necesariamente tienen que ser incentivos monetarios, en donde generalmente se le paga más al trabajador por realizar tareas extras o simplemente por haber completado correctamente sus actividades. Estos incentivos también pueden ser aquellos bonos de producción, en donde por determinada cantidad producida extra de la que tienen que hacer, se les brinde un reconocimiento importante.

La importancia de la motivación puede aumentar la satisfacción en el trabajo. (Maldonado 2013) propone las siguientes estrategias que mejoren la satisfacción de las personas en la jornada laboral:

- Trabajo estimulante: Da la posibilidad de que cuando las personas desarrollen correctamente sus actividades puedan manifestar su propia personalidad con respecto a sus habilidades y desarrollarse plenamente.
- Reconocimiento: Permite exaltar las capacidades de un individuo cuando ha realizado un trabajo importante. Esto permite que la persona se sienta importante dentro de la empresa y que los trabajos que desarrolla aportan al bienestar y crecimiento empresarial.
- Responsabilidad mayor: Es establecer nuevas tareas con un mayor nivel de complejidad, en donde engrandecen el puesto y le brindan al individuo un mayor control del mismo.

<p>Evaluar el nivel de salud y los factores de riesgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico del estado de salud de los empleados - Orientar a los empleados hacia programas de bienestar, implementar mecanismos de evaluación de impacto 	<p>Crear lugares de trabajo saludables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puestos de trabajo sin humo de tabaco - Requisitos de alimentación saludable en cafeterías y reuniones de trabajo - Acceso y promoción de oportunidades de actividad física - Flexibilidad horaria - Gestión del estrés en el trabajo
---	---

<p>Apoyo a la atención primaria de salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cobertura inmunitaria (vacunaciones) - Vigilancia de salud global - Atención prenatal - Exámenes de salud 	<p>Programas estratégicos de cambio de comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deshabitación tabáquica - Actividad física - Alimentación y nutrición - Gestión de peso corporal
Principios Subyacentes	
Impacto poblacional	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir porcentaje de población en alto riesgo - Pequeñas acciones que promuevan cambios duraderos.
Base en evidencias	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de salud basados en evidencias - Aportar evidencias desde las experiencias de IBM
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Información y comunicación - Integración de los beneficios de salud - Incentivos estratégicos - Implicación de la dirección
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Confidencialidad de la información personal de salud - Cumplimiento de las normas de protección de datos
Medición de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de participación - Cambios de comportamiento - Mejoras del nivel de salud y riesgo - Impacto productivo.

Tabla 5. Buenas prácticas y aumentan el bienestar laboral. Fuente : (Ibermutuamur 2014)

Como se muestra en la tabla 5, algunas de las prácticas que son necesarias a desarrollar en la empresa de modo que las condiciones de salud de las personas mejoren y tenga un impacto productivo sobre el trabajador.

Las medidas de prevención, promoción y las buenas prácticas, dependen de cómo cada una de las empresas la quiere hacer llegar a sus empleados. Es evidente que los resultados son muy buenos, siempre y cuando las condiciones del trabajo mejoren. Con esto es posible determinar que realmente la satisfacción con el entorno laboral, aumenta la productividad de las personas y por tanto mejoran la competitividad de la empresa, haciendo que sus trabajadores realicen las actividades siendo conscientes del beneficio mutuo que puede traer para ambas partes un adecuado entorno laboral.

10. CONCLUSIONES

Se evidenció que las empresas actualmente están buscando mejores estrategias que permitan aumentar su productividad y por tanto contribuir a la construcción de nuevas ventajas competitivas, con las cuales se desarrollen nuevas estrategias en el mercado, en donde se logren cumplir con los objetivos y se le brinde al cliente la satisfacción con cada uno de los productos y servicios que la empresa brinda. Para esto es necesario que las empresas entiendan la importancia del capital humano como recurso o activo más relevante en toda la empresa. El papel de la organización y las personas debe dejar de ser antagónico, es decir, debe revertir todos los pensamientos de superioridad y entender que los trabajadores son aquellos que dan en cierto modo el direccionamiento a la empresa.

Dentro de la organización, es necesario conocer cuáles son las condiciones en las cuales los trabajadores están laborando, de acuerdo a sus capacidades, habilidades y conocimientos. Porque es justamente en este punto, donde la satisfacción y motivación personal entra a jugar un papel importante en el contexto laboral y especialmente en la productividad.

Los factores de productividad de una empresa, dependiendo del proceso de producción, deben permitir fortalecer la competitividad empresarial, de tal modo que cada día se demuestre la calidad en todos los entornos empresariales. Para controlar estos factores, es de vital importancia conocerlos y saber cómo va a impactar en la productividad, ya que es posible reconocer factores internos y externos. Dentro de los factores internos, el capital humano, juega un papel muy importante, ya que estos permiten la continuidad de las tareas y establecer en si la estructura organizacional, sin desmeritar claramente los demás factores como la materia prima, productos, planta y equipos, materiales y energía, entre otros. A partir de esto es posible determinar una conclusión importante con relación a los factores que afectan la productividad, y es que realmente se corrobora que el recurso humano se encuentra dentro de estos factores que de una u otra manera va a impactar positiva o negativamente en la productividad empresarial.

De manera más específica, centrando el recurso humano, como un factor de vital importancia en la productividad, es necesario entender las problemáticas que afectan laboralmente el entorno social y personal del trabajador. No es simplemente afirmar que el salario bajo puede

afectar la satisfacción del empleado dentro de una empresa, sino que también es importante tener en cuenta muchos otros más factores que inciden en el contexto laboral, ya convirtiéndose en insatisfacciones causando comportamientos negativos en la personalidad del empleado y de comportamiento en el entorno laboral. A partir de esto, es posible mencionar que entre la productividad y la satisfacción del empleado realmente si existe una relación directa y que puede afectar las condiciones de la empresa. Todo esto se verá reflejado en las ganancias e impactando en la ventaja competitiva que cada empresa pueda ir adquiriendo con el tiempo. Tampoco se trata de que el trabajador sea quien mande en la empresa, pero que tampoco exista la subordinación, es decir, es necesario llegar a acuerdo mutuos donde el trabajador se beneficie pero la empresa también lo haga. Esto es posible realizarlo por medio de actividades que promuevan las buenas prácticas en el interior de la empresa.

Al identificar cuáles son los principales problemas con los cuales el trabajador se siente inconforme, es posible determinar cómo estas problemáticas van a afectar directamente en la salud del trabajador, en donde se evidencia como de acuerdo a determinados factores de riesgo, el empleado está expuesto a sufrir entre muchas enfermedades, de depresión, insomnio, fatiga, dolores de cabeza frecuentes, estrés, etc. Esto directamente influye sobre la empresa en el descenso de la productividad, haciendo que las personas se ausenten del trabajo sin justificaciones y perdiendo el interés de trabajar y hacer que realmente las cosas mejoren.

Finalmente, esto es posible mejorarlo y hacer que tanto las condiciones para la empresa mejoren y que el empleado también se sienta a gusto al realizar sus actividades. Para esto es necesario establecer políticas de buenas prácticas, en donde las empresas estén comprometidas con las pausas activas, con buenas técnicas de comunicación, en donde se brinden diseños del puesto de trabajo adecuado y que estén de acuerdo a las necesidades de cada trabajador.

En general, fue posible analizar cada una de las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral de las personas en una empresa, evidenciando la manera en como estas pueden afectar directamente la productividad. Es posible concluir que cuando el trabajador no se siente satisfecho con su entorno laboral, evidentemente causa efectos negativos en la productividad de la empresa, haciendo que se debiliten los objetivos empresariales y esto a su vez se ve

representado en el establecimiento de las ventajas competitivas, ya que es importante recordar que una empresa que no es competitiva, tiene muy poca probabilidad de crecer y posicionarse en el mercado.

11. RECOMENDACIONES

Es necesario que en las empresas, se tengan programas de promoción y prevención no solo contra los riesgos psicosociales, físicos, químicos, biológicos, de seguridad; sino que también se tenga en cuenta los niveles de satisfacción y de motivación de los empleados por medio de encuestas frecuentes en donde sea posible evaluar los comportamientos que están teniendo las personas frente a su empleo. No es simplemente estudiar y evaluar estos comportamientos, sino que también es necesario que se tomen medidas de mejoramiento, esto evidentemente va a mejorar las condiciones internas y por tanto va a aumentar los niveles de producción de cada uno de los trabajadores.

Por otro lado, es necesario que las empresas adquieran ventajas competitivas pues esto lleva a que se obtengan mejores resultados en el mercado y se logre un posicionamiento. Para lograr esto es necesario que las empresas trabajen incansablemente no solo en factores que estén relacionados con el capital humano, sino que también logren integrar todos los factores y tratar de unificar ideas con la finalidad de que las situaciones en la empresa mejoren. Hay que recordar que cuando una empresa trabaja íntegramente, sus resultados se ven evidenciado, tanto en satisfacción personal como en dinero.

Finalmente con respecto al trabajo investigativo, es importante tener en cuenta que las condiciones de trabajo es un tema muy extenso y que abarca muchos detalles. Por tal motivo se recomienda para estudios posteriores evaluar el comportamiento del recurso humano con los demás factores que afectan la productividad y así lograr resultados mucho más globales y generales, teniendo en cuenta otros aspectos los cuales influyen en la productividad de las empresas.

REFERENCIAS

- Aamodt, Michael G. 2000. *Comunicación Organizacional*.
- Ansede, Pablo. 2010. "La Comunicación En Las Organizaciones En La Sociedad Del Conocimiento." 1–27.
- Benzaquen, Shiran. 2012. "Sistema de Incentivos Para Aumentar La Productividad En El Área de Producción." 107. Retrieved (<http://159.90.80.55/tesis/000156513.pdf>).
- Bertel, Dagoberto Simancas. 2013. "El Capital Humano Como Factor de Productividad En Las Empresas." 1–34.
- Bestratén bellovi, Manuel et al. 2000. "Evaluacion de Las Condiciones de Trabajo En Pequeñas Y Medianas Empresas. Metodología Practica." *Instituto Nacional de Seguridad E Higiene En El Trabajo* 1–22. Retrieved (http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Guias_Ev_Riesgos/Condiciones_trabajo_PYMES/Condiciones_trabajo_PYMES.pdf).
- Betancourt, Alfredo. and Alberto. Caballero. 2010. "La Función de Los Recursos Humanos Y Su Aporte a La Empresa Actual." *Revista Digital Sociedad de La Información*. 1–5.
- Caballero, Katia. 2002. "El Concepto de ' Satisfacción En El Trabajo ' Y Su Proyección En La Enseñanza." *Profesorado, Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado* 6(1–2):1–10.
- Cabrera, Alejandra Maria, Paula Andrea López, and Claudia Ramírez. 2011. "La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio." *Universidad Central* N° 4:56.
- Calderon, Katleen Ana Carem Ochoa. 2014. "Motivación Y Productividad Laboral." 30. Retrieved (<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>).
- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos*.
- Cid Olmo, Yolanda. 2013. "Teorías De La Motivación Laboral Y Constructos Psicológicos Relacionados." 54. Retrieved (https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4264/motivacion_laboral.pdf?sequence=1).
- Cimoli, Mario. n.d. "Nuevas Tecnologías Serán La Base de La Economía Del Futuro."
- De, Estudio Descriptivo and Algunas Variables. 2012. "La Motivación Laboral."
- Diaz, Lorena. 2012. *Teorías de La Comunicación*.
- Equipo técnico de trabajo decente de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana. 2013. "Condiciones de Trabajo, Riesgos Y Género." 2–9.
- Erica, Felsinger and Pablo Manuel Runza. 2002. "Productividad : Un Estudio de Caso En Un Universidad Del CEMA Maestría En Dirección de Empresas." 29.
- Espinoza, Valeria and Carla Giglio. 2006. "Motivación Laboral Y Compensaciones: Una

- Investigación de Orientación Teórica.” *Repositorio Academico de La Universidad de Chile* (c):1–137. Retrieved (<http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>).
- Ester López MAartinez. 2013. “La Importancia Del Liderazgo En Las Organizaciones.” *Tesis* 32.
- FEMEVAL. 2007. “Introduccion a La Productividad.” 1–6. Retrieved (http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/i-CREO_INTRODUCCION_A_LA_PRODUCTIVIDAD/files/introduccion_a_la_productividad.pdf).
- Fernandez, Collado. 2010. “Comunicación Humana: Ciencia Social.” 1–14.
- Fuentes, Silvia. 2012. “ ‘ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ’ (Estudio Realizado En La ‘ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ’ (Estudio Realizado En La.” *Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango* (34):3–89.
- Galindo, Mariana. and Viridiana Ríos. 2015. “Productividad.” *Serie de Estudios Económicos* 1:1–12. Retrieved (file:///C:/Users/Toshiba/Desktop/TESIS/UTE/TRABAJO_TESIS/PTF/nuevos/201508_mexicoproductivity.pdf).
- Gargallo Castel, Ana. 2008. “La Satisfacción Laboral Y Sus Determinantes En Las Cooperativas.” *Universidad, Sociedad Y Mercados Globales* 563–75. Retrieved (<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951&info=resumen&idioma=SPA>).
- Goldhaber, G. 1984. *Comunicación Organizacional*. Primera Ed. Mexico: Editorial Diana.
- Gómez, Carlos. 2009. “Liderazgo: Conceptos, Teorías Y Hallazgos Relevantes.” *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología* 2(2):61–77. Retrieved (http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf).
- Gómez Aguilar, Marisol. 2007. “La Comunicación En Las Organizaciones Para La Mejora de La Productividad: El Uso de Los Medios Como Fuente Informativa En Empresas E Instituciones Andaluzas.” 463. Retrieved (<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>).
- Gonzalo, G. 2008. *Motivación*.
- Gross, Manuel and Osses Quilpué. 2012. “Pensamiento Imaginactivo.” http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.pdf 1–8.
- Guadalupe, María, Abrajan Castro, Manuel Contreras Padilla, and Sandra Montoya Ramírez. 2009. “Grado de Satisfacción Laboral Y Condiciones de Trabajo: Una Exploración Cualitativa.” *Enseñanza E Investigación En Psicología* 14(1):105–18.
- Hernandez, Jorge. 2013. “El Liderazgo Organizacional: Una Aproximación Desde La Perspectiva Etológica.” *Facultad De Administracion Universidad Del Rosario* (23):3–80. Retrieved ([file:///C:/Users/FRANKLIN/Downloads/79244839-2013 \(1\).pdf](file:///C:/Users/FRANKLIN/Downloads/79244839-2013%20(1).pdf)).
- Herzberg, Frederick. 1954. “La Teoria de La Motivacion-Higiene.” *Teoría de La Organización* 71–91. Retrieved (<https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=1927e89b-0c9b-7c0d-2576-b4a619dd9508&documentId=73e83f7d-ac1e-3d67-bd1a-4650d1ab3bec>).
- Huamaní, Pedro L.Tito Pepe acuña Oré. 2015. “Impacto De La Motivación En La Productividad

- Empresarial : Caso Gerencia De.” 18:51–59. Retrieved (file:///C:/Users/USER/Downloads/11709-40855-1-PB.pdf).
- Ibermutuamur. 2014. “Buenas Prácticas Para Mejorar El Bienestar Laboral En Las Empresas.” Retrieved (https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf).
- Jarvis, Ezequiel. 2017. “El Impacto de La Tecnología En El Mundo Del Trabajo.” Retrieved (http://www.buenosaires.gov.ar/noticias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mundo-del-trabajo).
- Julián Jimenez, Carlos Paredes. 2010. “Factores Que Intervienen En El Nivel de Prodductividad de La Empresa Dypers.” Retrieved (https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5365/1/factores_intervien_en_productividad.pdf).
- Jur, Biblioteca, Investigaciones Jur, and Investigaciones Jur. 2012. “Los Cambios En Las Condiciones de Trabajo Y La Protección Social: Un Análisis Desde La Economía Gloria M.” 283–301.
- Latinoamericanas, Fundación De Investigaciones Económicas. 2002. *P R O D U C T I V I D A D , Competitividad , Empresas*.
- Luis Correa fernando. 2012. “Trabajo de Tesis.” 64.
- Luis Gómez, David Balkin, and Robert Cardy. 2008. “Gestión de Recursos Humanos.” *Administración De Recursos Humanos Por Competencia Aplicado Al Subsistema De Evaluación Del Desempeño Seminario* 816.
- Maldonado, Luis. 2013. “EN LAS IMPRENTAS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO ” TESIS EN LAS IMPRENTAS DE LA CIUDAD DE.”
- Manso, Juan. 2002. “El Legado de Frederick Irving Herzberg.” *Revista Universidad EAFIT* (128):79–86.
- Melrose, J., R. Perroy, and S. Careas. 2015. “Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales: Dirigido Al Delegado O Delagada de Prevención.” *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* 1.
- Morales, David. 2013. “El Impacto de Las TIC Sobre La Productividad Y Competitividad de Las Empresas.” *Boletic* 67 41–44.
- Nicolaci, Miryam. 2005. “Condiciones Y Medio Ambiente de Trabajo.” *Gaceta Oficial* 2(2008):3–48. Retrieved (http://uniciencia.ambientalex.info/normasINT/ConvencionCazaBallena.pdf).
- OIT et al. 2014. *Educación Obrera Para El Trabajo Decente*. Retrieved (http://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/aecc1e004618d2a18f7affca390e0080/Condiciones-Trabajo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=aecc1e004618d2a18f7affca390e0080).
- Ospina, Ricardo Prada. 2013. “La Adaptación Al Cambio Y El Servicio : Claves Del Liderazgo En El Mejoramiento de La Productividad En Las Organizaciones.” (2001):45–51.
- Ospina Vásquez, Melissa. 2014. “La Comunicacion Organizacional Mecanismo Para El

Mejoramiento de La Productividad En Generali Colombia.”

- Peña Estrada, Carlota. 2015. “La Motivación Laobral Como Herramienta de Gestión En Las Organizaciones Empresariales.” *Universidad Pontificia Comillas* 96.
- Perez Villar, Pablo Sebastian. 2011. “Una Revisión Actual de La Aplicación Del Concepto de Satisfaccion Laboral Y Su Evaluación- Hacia Un Modelo Integrador.” 172.
- Pinzón, Isarín, Giovanni Pérez, and Martín Arango. 2010. “Mejoramiento En La Gestión de Inventarios. Propuesta Metodológica.” *Revista Universidad EAFIT* 46:9–21.
- Ponce Cabrera, Milton. 2014. “Indicators Impact ´ S of Inventory Control in the Supply Chain.”
- Prokopenko, Joseph. 1989. *La Gestión de La Productividad*. Retrieved (http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf).
- Quintero, José. 1943. “Teoría De Las Necesidades De Maslow.” *Psychological Review* 50:370–96. Retrieved ([eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod.../Teoría de Maslow.pdf](http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod.../Teoría%20de%20Maslow.pdf)).
- Ramirez, Silvia. 2011. “Liderazgo En Las Organizaciones.” Retrieved (<https://liderazgo11b.wikispaces.com/El+liderazgo+en+las+organizaciones>).
- Rubiano, Victor Andres, Alejandro Chinchilla, and Camilo Rios. 2015. “Liderazgo Y Cultura Organizacional.” Retrieved (<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8678>).
- Sánchez González, Andrea Carolina. 2012. “El Liderazgo Y Su Influencia En El Desarrollo Empresarial.” *Universidad de La Sabana*. Retrieved (<http://hdl.handle.net/10818/2173>).
- Santana, Carlos. 2013. “Exceso de Trabajo: Riesgos En La Salud Y Disminución de La Productividad.” Retrieved (<http://blog.acsendo.com/exceso-de-trabajo-riesgos-en-la-salud-y-disminucion-de-la-productividad/>).
- Serrano Moreno, Lorena. 2012. “Competitividad Internacional: Un Enfoque Empresarial 2 Resumen.” *Revista Suma*. Retrieved (http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/01-competitividad.pdf).
- Soledad, López and Eugenio Ruiz. 2011. “Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.” *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos* 6–25.
- Solutions, Bussines. 2017. “Productividad.” (341):6. Retrieved (<http://www.bscgla.com/04.Educacion/00010.Productividad/Productividad.pdf>).
- Valdés, Luigi. 2002. *La Re-Evolución Empresarial Del Siglo XXI*. edited by E. Norma.