

La motivación de colaboradores: esencial para la eficiencia productiva



Miravet Rodríguez, David; Rodríguez Cosme, María Luz

David Miravet Rodríguez
david@lfo.biocubafarma.cu
Universidad de Oriente, Cuba
María Luz Rodríguez Cosme
mariluz@uo.edu.cu
Universidad de Oriente,, Cuba

**Revista de Investigación, Formación y Desarrollo:
Generando Productividad Institucional**
Instituto Tecnológico Universitario de Formación, Ecuador
ISSN-e: 1390-9789
Periodicidad: Trimestral
vol. 9, núm. 3, 2021
alejandrol@formacion.edu.ec

Recepción: 19 Octubre 2021
Aprobación: 28 Diciembre 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/562/5623610010/>

DOI: <https://doi.org/10.34070>

Resumen: La motivación como categoría psicológica resulta vital para el logro de resultados superiores en cualquiera de las aristas sociales y mucho más en la calidad de la producción o los servicios de cualquier empresa o entidad laboral. Sin embargo, en ocasiones se ve afectada por disímiles causas que inciden en el cumplimiento de los objetivos productivos o estratégicos. De modo que el objetivo de esta investigación es: desarrollar un conjunto de acciones a través de una estrategia de dirección administrativa, para elevar la motivación por el trabajo y el logro de resultados superiores en la producción de los servicios a la sociedad. Para la realización de esta investigación se tuvieron en cuenta variados métodos como la entrevista, encuesta que posibilitaron conocer las debilidades de la empresa y por ende, la actitud ante el trabajo de los obreros. La implementación parcial de estas acciones ha permitido el logro de mejores resultados y una adecuada motivación de los obreros, a pesar de las dificultades con la materia prima para la producción de diversos medicamentos en estos dos últimos años.

Palabras clave: motivación, empresa, resultados.

Abstract: Motivation as a psychological category is vital for the achievement of superior outcomes in any of the social sides of every enterprise or working place aiming at a high quality of its social services. However, in occasions it is affected by different causes which damage the fulfillment of their goals in a year or quinquennium. Therefore, the objective of this research is: to develop a set of actions by means of a managerial strategy for administration that may increase motivation for work and the achievement of higher results in the production of services for the society. For the purpose of this research, there were taken into account different methods like: interviews and surveys, which allowed knowing the weaknesses of the enterprise and thus, the attitude of the employees over work. The partial implementation of the afore mentioned actions facilitated better results and an adequate motivation of the workers, even though the shortages of the raw materials for a wide production of medicines in the last two years. Importar tabla

Keywords: motivation, enterprise, results.

INTRODUCCIÓN

El Modelo económico y social cubano devenido de una actualización en estos últimos años, posee fundamentos teóricos, principios y ejes estratégicos que se explican en el Plan Nacional de desarrollo social hasta 2030 cumpliendo los indicadores establecidos por la UNESCO. Dentro de sus capítulos: la Planificación de la economía cumple un rol esencial para el desarrollo productivo.

En este sentido, las empresas cubanas requieren de cambios favorables para el desarrollo y la búsqueda de una adecuada gestión económica, que posibilite a mediano y largo plazos el avance en su ordenamiento, lo que promoverá nuevas motivaciones en los colaboradores término que se utiliza en Cuba para nombrar a los obreros. La crisis mundial producida en el 2020 por la pandemia de la COVID, ha afectado considerablemente a todos los países, Cuba no está exenta de estas problemáticas.

La Empresa Laboratorios Farmacéuticos Oriente no escapa a esta realidad económica. En el transcurso del año 2020 redujo sus planes de producción en un 50%, sin embargo, sostuvo la misma plantilla aprobada, con una leve reducción de gastos, previendo para el año 2021 idéntica situación. Estas realidades posibilitan la reflexión de directivos de la empresa objeto de investigación, a partir de elaborar y aplicar una estrategia de dirección que estimule la motivación de sus colaboradores, en aras de sostener las producciones con calidad y a la vez introducir nuevos productos, con énfasis en medicamentos naturales, sin perder de vista el ahorro de recursos, así como evitar la fluctuación laboral en un sector donde la experiencia de sus colaboradores es fundamental en los procesos productivos.

DESARROLLO

En cuanto a los sistemas empresariales Blanco (2005) destaca que en el 1986 se inicia el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, orientado, entre otros aspectos a resolver los problemas del Sistema y como resultado, se tomaron algunas medidas que no siempre fueron adecuadas y en ocasiones, afectaron la autonomía o financiamiento de la propia empresa. En este sentido, autores tales como: Triana, Ml, O.J. (2000), Correa, D., Londoño B, C., & Ortiz P, L. (2016), Chiavenato, I. (2017), Cuesta S, A. (2017), Peña R, H. C., & Villón P, S. G. (2017) ofrecen referentes teóricos valiosos. Los que coinciden que existen aspectos burocráticos que demeritan elementos positivos de la dirección planificada de las empresas, así como la falta de motivación laboral.

En cuanto a los fundamentos del sistema empresarial en Cuba, Ileana Díaz Fernández y Dayma Echevarría Leal (2011) publican acerca del tema “El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible.” Estas autoras destacan en sus valoraciones cito “el perfeccionamiento empresarial expresa en sus bases la necesidad de que los cambios se realicen de forma participativa, con el propósito de aprovechar todos los criterios de los implicados y crear un compromiso con el proceso. Díaz (2011,p.23).

Estas reflexiones justifican la necesidad de implementar una estrategia de dirección que posibilite saltos cualitativos en la producción y estimule la motivación de los colaboradores en aras de cumplir los objetivos del año.

Para constatar las dificultades corroboradas en la población y muestra seleccionada, se aplicaron instrumentos a directivos y colaboradores, tales como: la observación a los comportamientos, la revisión de documentos legales, especialmente las referentes a imposición de medidas disciplinarias y otros que miden el ausentismo, los estados de ánimo de los colaboradores. Sintetizadas en las siguientes problemáticas. - La falta de mecanismos por parte de la dirección administrativa de la Empresa para interrelacionarse con los trabajadores, no permite incentivar la comunicación hombre a hombre, en post de transmitir a los colaboradores los objetivos y estrategias de la Empresa desde una mirada más asertiva. -No siempre se aprecian estrategias dirigidas a lograr la motivación de los colaboradores para el cumplimiento de los planes de trabajo con eficiencia.

El diagnóstico realizado, constata que los colaboradores poseen un sentido de pertenencia menguado, que afecta el adecuado ambiente laboral, perjudicando tanto al colaborador como a la institución. Las razones antes expuestas permiten delimitar el siguiente problema científico: ¿Cómo lograr la motivación de los trabajadores en el Laboratorio Farmacéutico Oriente para el sostenimiento y desarrollo de la Empresa?

Esta problemática es expresión científica de la deficiente motivación de los trabajadores para alcanzar los objetivos establecidos en su puesto de trabajo y a su vez, la pobre contribución a la consecución de los objetivos de la Empresa. Esto posibilita elaborar el siguiente objetivo: Desarrollar un conjunto de acciones a través de una estrategia de dirección administrativa, para elevar la motivación por el trabajo y el logro de mejores resultados en la producción de los servicios a la sociedad.

Estas categorías del diseño posibilitan identificar el campo de acción como: La motivación laboral en los colaboradores del Laboratorio Farmacéutico Oriente.

Los estudios acerca de la motivación laboral han sido amplios, autores como Abraham Maslow, (1934) Douglas Clayton Alderfer, (1969), Richard Hackman y G.R. Oldham, (1976), más actualmente autores como Correa, D., Londoño B, C., & Ortiz P, L. (2016), Chiavenato, I. (2017), Cuesta S, A. (2017), Peña R, H. C., & Villón P, S. G. (2017) entre otros, han brindado disímiles puntos de vistas. En Cuba, desde las ciencias psicológicas la Dra. C. González M, V (2005) se ha referido a temas como la motivación, y, motivación profesional, así como el investigador González R, F (2014) quien ha hecho valiosas aportaciones al estudio de la personalidad y la motivación en diferentes ámbitos de la vida social, pero con énfasis en el sistema educativo.

Como se observa en la mayoría de estos estudios se aplican estrategias que posibilitan el mejoramiento de la vida material y en cierta medida espiritual de los colaboradores, pero no se establecen acciones dirigidas a incentivar la preparación política y cultural como instrumentos para lograr plena motivación consciente hacia la labor que realizan y un sentido de pertenencia arraigado hacia la organización a la que pertenece. Todo ello permite expresar la siguiente hipótesis.

Si se aplica una estrategia de dirección administrativa para el fortalecimiento motivacional enfocado en la autorrealización, el desarrollo profesional y el fortalecimiento del conocimiento de la realidad mundial y nacional, entonces, es posible lograr un cambio positivo en la actitud del personal de la empresa para que participe directamente en la consecución de los objetivos y estrategias empresariales.

Por tanto, las consideraciones acerca del diseño teórico metodológico permiten explicar los fundamentos teóricos de la investigación que se realiza, con énfasis en la motivación, de manera que se determinen las acciones que de forma parcial se instrumentan para promover mejores actitudes en la actuación y motivación de los colaboradores.

Fundamentos filosóficos, psicológicos y sociológicos de la motivación y la dirección administrativa de la empresa cubana.

Desde los fundamentos filosóficos la actividad consciente de los hombres tiene una gran importancia en la acción de cada uno de ellos, con énfasis en los contextos laborales. No se olvide, que, para lograr una adecuada acción, la misma se concreta en la actividad que desarrolla el ser humano durante su vida. Desde esta mirada, la acción se manifiesta en las decisiones que se toman, en el planteamiento de objetivos valiosos para el proceso, en la determinación de los contenidos, métodos, medios y formas que se van a utilizar para lograrlos.

El conocimiento pleno de la ley y su acción sobre la formación del hombre y el desarrollo de sus hábitos, capacidades, motivaciones para el logro de la calidad laboral, permite acelerar, como resultado de dicha actividad consciente, los resultados óptimos del trabajo y por ende, las características de su personalidad.

El conocimiento de las condiciones correspondientes y de la dirección en que actúa la ley predetermina los principios, las reglas, las vías para su aceleración en la dirección que la sociedad necesita y limita su acción

en direcciones indeseables. Teniendo en cuenta todo lo expuesto y particularizando el análisis de la situación social concreta, es justo reconocer que en ocasiones, se producen desmotivaciones de los colaboradores en su centro laboral, que afecta su sentido de pertenencia y al mismo tiempo, la calidad del trabajo; sin embargo el carácter humanitario y colectivista del hombre, requiere de la atención a todos por igual.

Desde los fundamentos sociológicos y psicológicos, los antecedentes de la categoría motivación tienen sus estudios en la década de 1950. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y en la actualidad se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene de Maslow. A. Gregor, Mac entre los principales en la década del 50.

Cuando se profundiza en la temática, muchos estudiosos apuntan que la motivación es un rasgo personal; desde esta óptica, entonces, es algo que algunas personas tienen y otras no. Por consiguiente, no se considera entonces la connotación dialéctica de esta categoría psicológica. El autor de esta investigación, no coincide con estos criterios, porque la motivación forma parte de las relaciones que se establecen por la interacción del individuo en la actividad que realiza. Aunque no se deja de reconocer, que en ocasiones, los individuos difieren en su impulso motivacional básico.

De manera que al analizar el concepto de motivación, tenga en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos, como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes y contextos variados de la vida. La investigadora cubana

Remedios G, JM apunta desde lo sociológico, que “los sujetos sociales en correspondencia con sus necesidades y deseos, desarrollan un comportamiento durante la ejecución de una actividad determinada”. González, (2002. P.47). Por ello, se sienten en ocasiones motivados, y en otras no, lo que afecta la calidad de los servicios que brindan en sus entidades laborales.

Investigadores del área ecuatoriana por ejemplo Lema A, y otros, (2014) reflexionan acerca de conceptualizaciones de otros autores sobre la motivación, por ejemplo Reeve (1994) quien refiere que la motivación puede ser auto regulada o regulada. Cuando es motivada por fuerzas extrínsecas está regulada por el ambiente y es auto regulado. González (2000) alude a la motivación por deficiencia a partir de las propias defensas básicas primarias que solo pueden ser satisfechas por los demás. Pero sus enfoques están plenamente dirigidos a la motivación y orientación educativa, aspecto que no compete a la investigación que se realiza.

El autor principal del artículo, destaca que para estimular la motivación laboral debe lograrse disminuir barreras que se encuentran a diario como el autoritarismo, la normativa excesiva, el conformismo, la rigidez del pensamiento o dificultad para cambiar de opinión, la dificultad de aislar el problema o estar de acuerdo con el hipercriticismo del obrero o directivo. Todo lo que redunde en falta de disciplina laboral, el temor a lo lógico, la constancia para llevar un problema hasta el final, falta de voluntad para dar solución a los problemas.

Aunque es significativo destacar según criterios de Remedios González (2000) que existen tres elementos esenciales para el logro de la motivación, el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que se debe buscar. Entonces solo se debe ver la motivación como un proceso para satisfacer necesidades y no para ser feliz por los resultados obtenidos. De esta manera, se relaciona con alcanzar cualquier meta, lo que limita este enfoque a las metas organizacionales.

Por eso, resulta de gran valía el artículo de la Revista Investigación, formación y desarrollo de agosto del 2020 con el título Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer del plan de capacitación del talento humano de la empresa moderna de los autores Arturo Zea Vallejo y Estefanía Alonzo Manzano, quienes destacan criterios de otros especialistas cuando revelan, que “la estrategia organizacional se centra en dos conceptos el primero referido a la consolidación de los objetivos estratégicos

inherentes a toda organización, segundo supervivencia, crecimiento y rentabilidad, y por último la creación y valor del desarrollo tecnológico”. (Frody, 2016)

En este sentido, la empresa que se alude en Cuba, no posee un alto desarrollo tecnológico que le permita un mayor rendimiento laboral, lo que afecta en ocasiones la calidad del trabajo y por ende, la motivación laboral. Se coincide en la capacitación del talento humano que es un elemento que se garantiza en el país, para lograr mayor efectividad en los resultados productivos, y por tanto rentabilidad y crecimiento

Por estas razones, se requiere estimular al individuo hacia nuevos y mejores comportamientos que elimine tensiones, y por ende, contribuya a la búsqueda de metas específicas, que de lograrse, satisfagan la necesidad y cumplan con objetivos. De esta forma se revela la estrecha relación de la motivación con las necesidades de los sujetos sociales, sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales.

Pero para su logro, resulta esencial una adecuada orientación hacia los objetivos y metas que deben lograrse como necesidades sociales de los individuos en cualquier región. Para ello, se requiere de una excelente relación entre directivos y colaboradores que posibilite niveles superiores de dirección empresarial. No solo aceptando metas a cumplir por todos, sino, donde el diálogo entre empleadores y directivos desde una comunicación franca y no impuesta, posibilite persuadir a los colaboradores para cumplir con los objetivos del año o del quinquenio, sin obviar, que este resultado que se alcance es un resultado social, que cubre necesidades vitales de la población y que logra a largo plazo el desarrollo sostenible de la nación y del territorio.

Por consiguiente, la comunicación se convierte en un medio eficaz donde tanto directivos y trabajadores respeten los criterios ajenos a través de una escucha activa, llegando a valoraciones, criterios y sentimientos y valores compartidos. Todo lo que redundará en una satisfacción del colaborador durante su estancia laboral y en alguna medida por parte de la empresa buscando entre todos, soluciones a las problemáticas que existan.

Estas razones permitirán que el colaborador sienta mayor interés en cumplir con sus objetivos con un mayor nivel de satisfacción, pues no se olvide, que no solo las capacidades, conocimientos, destrezas para la labor con calidad, forman parte de la identidad de un trabajador a su sector, si no que con su esfuerzo, logre resolver las necesidades espirituales y elementales para su vida y la de los demás.

De modo que se elabora una nueva conceptualización de la categoría motivación, la cual se considera “el conjunto de procesos psíquicos que regulan la dirección e intensidad de la actividad humana, hacia el cumplimiento de la necesidad y exigencia social del individuo, donde demuestre que desarrolla conocimientos, habilidades, capacidades y rasgos caracterológicos necesarios para el logro de la calidad del trabajo, por tanto, se convierte en útil para la sociedad en que vive.” Rodríguez, M (2020).

Desde esta perspectiva, esta conceptualización tiene plena relación con los motivos que tiene el hombre para laborar, donde debe desarrollar y demostrar responsabilidad, disciplina y por ende, a corto y mediano plazos incondicionalidad por la empresa donde labora y por su patria. Aspectos en ocasiones difíciles de lograr en algunos colaboradores.

Los resultados productivos se alcanzarán si somos capaces de trabajar buscando calidad y eficiencia, lo que redundará en beneficios para la sociedad cubana y para el salario de los colaboradores, sintiéndose más a gusto por lo que hace, porque sobre cumple metas y objetivos sociales, de modo que siente motivación por lo que hace. El análisis realizado y teniendo en cuenta el sistema empresarial cubano con sus características y enfoques, permite instrumentar algunas acciones como parte de la estrategia que se elabora.

ACCIONES DE LA ESTRATEGIA IMPLEMENTADA DE FORMA PARCIAL

El término estrategia ha tenido diversas conceptualizaciones se asume “ la acción que se puede emprender, en beneficio, de dar diseño, esquema o fase o etapa, a algún proceso, Salinero (2015) en tal ámbito de ideas, Carrera y Vásquez (2013) enfatizan que permite ser preciso en la identificación plena de los elementos que se necesitan para perseguir un fin común entre personas, procedimientos, o lineamientos que conducen a alcanzar un objetivo en particular. (P.13). De modo que se asume esta definición por coincidir con los

elementos necesarios para continuar estudiando en la elaboración del aporte práctico de la investigación de maestría que se desarrolla.

Objetivo general. Desarrollar un conjunto de acciones que favorezcan las relaciones entre directivos y colaboradores en aras de motivarlos hacia resultados superiores en la producción. Acciones. -Encuentros con los colaboradores más jóvenes para conocer sus expectativas, criterios y propuestas para perfeccionar el funcionamiento empresarial y sus resultados. -Presencia de directivos en todas las actividades sindicales que se realizan en la empresa. -Conferencias especializadas con los colaboradores para informar acerca de problemáticas del país y su influencia en el entorno empresarial. -Realización de actividades culturales, visitas a centros históricos, encuentros deportivos que posibiliten incentivar a los diferentes grupos etarios de la empresa, para lograr mejores relaciones personales. -Seleccionar a los colaboradores destacados de forma trimestral, coordinando con ellos viajes y otras actividades recreativas. -Venta de productos alimenticios y otros, como vía para satisfacer parte de las necesidades de los colaboradores dentro del propio centro de laboral. -Establecimiento de consultorio médico y salón estomatológico dentro del centro laboral para la atención médica diferenciada a todos los colaboradores. -Encuentro de colaboradores con personalidades de la cultura y las ciencias políticas dentro del centro. La implementación de las acciones durante el año 2020 ha permitido arribar a las siguientes

CONCLUSIÓN

La motivación como categoría ha sido sistematizada durante varias décadas por disímiles investigadores quienes valoran, que cuando un trabajador se siente motivado es capaz de lograr resultados superiores en cuanto a metas y objetivos a cumplir tanto en su vida como en la esfera laboral.

La aplicación parcial de algunas acciones desde una estrategia de dirección ha demostrado que los colaboradores de la entidad, Laboratorio Oriente se sienten más a gusto en la empresa, lo que a mediano y largo plazos, se concreta en la calidad de los servicios. Esto se ha corroborado con la entrega de Premios y Condecoraciones a nivel nacional a la empresa aludida.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldefer, Clayton. (1970). Modelo jerárquico de la motivación. En <https://psicologiaymente.com/psicologia/modelo-jerarquico-erc-alderfer>. Consultado 20 de enero 2020.
- Batista, Isabel, Lema Alejandro, Emma Delgado. La motivación y orientación educativa. En *Revista de Investigación, formación y desarrollo generando productividad institucional*. V. 1. Mayo 2015. Guayaquil. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Correa, D., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Psyconex*, 8(12).
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007). Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. En: *Gaceta de Cuba*. Versión digital.
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. García
- Echevarría, Dayma y Humberto Blanco. (2002). Apuntes sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. Fundación Friedrich Ebert, Abril. pp. 41-48.
- Frody, R. (2016). *El futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión.

- Gutiérrez, Orlando. (2001). Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas cubanas. En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial. Fundación Friedrich Ebert. La Habana, p.137-162.
- Gregor, Mac Douglas. Teoría sobre la organización de la motivación en las empresas capitalistas. En <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>. Consultado 20 de septiembre, 2020
- Marichal, O.J. (2003). El Perfeccionamiento Empresarial en las FAR. Tesis de Maestría. CETED. La Habana. (versión digital)
- Maslow, A H. Toward. (1959). Psychology of being. Edición impresa. ISBN 9781 6318 21097. Cambridge.
- Remedios González Juana María. (2002). Estrategia para estimular la motivación, originalidad e independencia de los profesores. Una experiencia para su diagnóstico y evaluación. En Compendio de Pedagogía. I.S. P. Santi Espíritus
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Cientific, 4(2), 165-173.
- Rodríguez Cosme, María L et al. (2020). La identidad del docente rural en Cuba. En www.coleccionfutura/rediberoamericanadeeducacionrural-mx.
- Triana, Juan. (1999). Cuba transformación económica 1990-1997: supervivencia y desarrollo en el Socialismo Cubano. Tesis Doctoral. Universidad de la Habana.
- Salinero, M. (2015). Diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Trabajo de grado no publicado.
- Zea Vallejo, Daniel A. Alonzo Manzano Katherine, Stefania. Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer el plan de capacitación del capital humano en la empresa moderna. En Revista Investigación, formación y desarrollo generando productividad institucional. Vol 8. # 3. 2020. Guayaquil. Ecuador.