UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Departamento de Arquitectura Arq_paso

2022-06

IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES: ANÁLISIS DE CASOS EN LATINOAMÉRICA.

SOTO MAGUNACELAYA, PAULINA ANDREA ALEJANDRA

https://hdl.handle.net/11673/54329

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES: ANÁLISIS DE CASOS EN LATINOAMÉRICA.

Tesina de Grado presentada por

Paulina Andrea Alejandra Soto Magunacelaya

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Pablo Isla Madariaga

Junio de 2022

TÍTULO DE TESINA: **“IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES: ANÁLISIS DE CASOS EN LATINOAMÉRICA.”**

AUTOR: **Paulina Andrea Alejandra Soto Magunacelaya**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

Santiago de Chile, junio 2022

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: PAULINA ANDREA ALEJANDRA SOTO MAGUNACELAYA.

Fecha: 28 de junio de 2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi profesor Dr. Pablo Isla quien me inspiró en sus clases y quien me ha guiado en esta investigación.

Agradezco a todo el cuerpo docente y a la Universidad por darme valiosas herramientas tanto en mi vida profesional como personal.

Agradezco a mi marido por ser quien me apoyó diariamente desde el inicio de este camino, quien ha sido paciente y comprensivo, quien me levantó cuando ya no me quedaban fuerzas y quien me ha regocijado con su fortaleza y amor.

Agradezco a mi hermano y a mis padres por ser ellos uno de los pilares fundamentales en mi vida y quienes me han apoyado en cada proyecto que emprendo.

Resumen Ejecutivo

La Responsabilidad Social Empresarial contribuye al desarrollo sostenible de las empresas, fomentando ir más allá del cumplimiento legal y generando ventajas entre los cuales se encuentra la motivación de sus trabajadores, siendo éste un factor clave en la productividad, rotación y ausentismo laboral.

Actualmente este es un fenómeno del cual aún se generan dudas y la importancia de esta investigación es continuar generando pruebas irrefutables de lo fundamental que es para una organización su desarrollo integral y holístico en todos sus aspectos, ya que aún está muy extendida la idea de que la responsabilidad social no proporciona beneficios a las empresas.

El objetivo de este estudio es determinar el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los trabajadores, a través del análisis de casos en Guatemala, Ecuador y Perú.

De estos casos se puede concluir que independiente del tipo de industria, del tipo de estudio realizado y del país en que se opera, el impacto de la responsabilidad social empresarial en la motivación de los trabajadores es el mismo, un impacto positivo que aumenta el nivel de satisfacción y motivación en los trabajadores, así como la productividad en las organizaciones, entre otros beneficios.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial, Motivación Laboral.

Abstract

Corporate Social Responsibility contributes to the sustainable development of companies, promoting going beyond legal compliance and generating advantages, among which is the motivation of its workers, which is a key factor in productivity, turnover and labor absenteeism.

Currently this is a phenomenon about which doubts are still generated and the importance of this research is to continue generating irrefutable evidence of how fundamental is for an organization its integral and holistic development in all its aspects, since the idea that social responsibility does not provide benefits to companies is still spread among different industries.

The objective of this study is to determine the impact of Corporate Social Responsibility on the motivation of workers through the analysis of cases in Guatemala, Ecuador and Peru.

From these cases, it can be concluded that regardless of the type of industry, the type of study carried out and the country in which it operates, the impact of corporate social responsibility on workers motivation is the same, a positive impact that increases the level of satisfaction and motivation in workers, as well as productivity in organizations, among others benefits.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Labor Motivation.

Tablas de Contenidos

Tabla de Contenidos del Trabajo

Resumen Ejecutivo 5
Abstract 6
Tablas de Contenidos 7
Tabla de Contenidos del Trabajo 7
Tabla de Tablas 9
Tabla de Figuras 9
Introducción 10
Definición y Justificación del Tema 11
Objetivos 12
Objetivo General 12
Objetivos Específicos 12
Alcance del Estudio 13
Metodología de Trabajo 14
Estado del Arte 15
Antecedente del Estado del Arte 15
Definición de Motivación laboral 15
Teorías de la Motivación 17
Tipos de Motivación 41
Factores que Impactan en la Motivación Laboral 45
Satisfacción Laboral 63
Beneficios de la Motivación Laboral 67
Inteligencia Emocional, la Competencia Emocional y la Motivación Laboral 71
Cuestionarios o Instrumentos para Medir Motivación Laboral 74

Nuevas Generaciones y la Motivación Laboral 82
Marco Teórico del Estado del Arte 84
Inicio del Concepto Responsabilidad Social Empresarial 84
Definición de Responsabilidad Social Empresarial 88
Retorno de la Inversión en Responsabilidad Social Empresarial 90
Normativas 91
Desarrollo de la Propuesta 106
Casos que Aplicaron Responsabilidad Social Empresarial 106
Caso 1. CEMACO (Gálvez Calderón, 2012) 107
Caso 2. TOTTUS (Quispe Bardales, 2015) 114
Caso 3. Danec (Velastegui Paredes, 2011) 122
Caso 4. Termoencogibles del Perú (Oscco López, 2015) 128
Caso 5. Grupo Sandder (Olivares Valdez, 2019) 137
Análisis de Casos 143
Conclusiones 146
Bibliografía 151

Tabla de Tablas

Tabla 1 Motivación Superior y Motivación Inferior Según Van Morlegan y Ayala 41
Tabla 2 Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca Según Van Morlegan y Ayala 42
Tabla 3 Motivación Positiva y Motivación Negativa Según Van Morlegan y Ayala ... 43
Tabla 4 Factores Higiénicos y Factores Motivacionales Según Frederik Herzberg .. 44
Tabla 5 Relación Entre la Motivación Individual y el Clima Organizacional 59
Tabla 6 Factores de Motivación de Segundo Orden del CMT 77

Tabla de Figuras

Figura 1 Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow..... 17
Figura 2 Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y de Herzberg..... 24
Figura 3 Modelo de Expectativas Aplicadas de Vroom 28
Figura 4 Modelo del Impacto de la Eficacia Personal en la Conducta Humana 35
Figura 5 Efectos Complementarios de las Teorías del Establecimiento de Metas y de la Eficacia Personal..... 36
Figura 6 Redes Formales de Grupos Pequeños 51
Figura 7 Círculo Virtuoso Motivación-Satisfacción de Van Morlegan y Ayala 65
Figura 8 Proceso Básico de Motivación-Satisfacción..... 66
Figura 9 Cálculo para el Puntaje de la Potencial Motivación (MPS)..... 75
Figura 10 Fórmula del Retorno de la Inversión (ROI)..... 90
Figura 11 Principales Instrumentos Internacionales en RSE..... 91
Figura 12 Los Diez Principios del Pacto Global..... 92
Figura 13 Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible..... 93
Figura 14 Visión Esquemática de la Norma ISO 26000 99
Figura 15 Estándares GRI..... 104
Figura 16 Los Principios de AccountAbility..... 105

Introducción

Las organizaciones no funcionan por sí solas, de manera aislada, sino dependen de cada una de las personas que trabajan en ellas, lo cual puede ser algo innegable y evidente, pero es importante recordarlo y hacer énfasis que son finalmente los colaboradores de una empresa los actores clave para el éxito o fracaso de estas. Chiavenato el año 2011 indicaba que las empresas deben valorar a las personas más allá de solo un recurso organizacional, lo cual, en la actualidad, el año 2022, sigue siendo una temática por mejorar.

La conducta de las personas dentro de una empresa es variada y compleja y depende de múltiples factores, como por ejemplo el clima laboral, el sistema de recompensas, la motivación, el liderazgo de superiores, por nombrar solo algunos. Para poder comprender de mejor manera el comportamiento de los colaboradores de una empresa se debe entender en primera instancia el concepto de motivación, lo cual es todo lo que impulsa a alguien a actuar de una manera determinada o bien que da origen a una tendencia a comportarse específicamente de cierta forma. Y sin olvidar que todas las personas poseen diferentes necesidades, proporcionando diferentes patrones de conducta (Chiavenato, 2011).

Al mismo tiempo que las empresas deben preocuparse por sus colaboradores, las empresas deben considerar las repercusiones que sus actividades tienen en la sociedad, lo cual es parte fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial. En todo el mundo son muchas las iniciativas desarrolladas por distintas organizaciones que velan por los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente, entre otros ámbitos. Algunas de las organizaciones que han desarrollado los instrumentos internaciones más importantes en Responsabilidad Social Empresarial son la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

Definición y Justificación del Tema

La percepción que se podía tener décadas atrás del desempeño de una organización y la efectividad de su operación es totalmente diferente de lo que es hoy. Actualmente, una organización es observada desde distintas aristas, su ventaja competitiva, su aptitud de retener talentos, la capacidad de generar el nivel motivacional y compromiso laboral para mantener o aumentar la productividad de sus trabajadores, así como la relación que tiene con el medio ambiente y la comunidad donde opera.

La Responsabilidad Social Empresarial contribuye al desarrollo sostenible de las empresas, fomentando ir más allá del cumplimiento legal. El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad, de manera económica, social y ambiental, lo cual es el fin u objetivo de una organización socialmente responsable.

Existen varios estudios, realizados en Perú, Ecuador y Guatemala, que abordan la relación y/o impacto, que tiene la Responsabilidad Social de una organización y la Satisfacción y/o Motivación Laboral de los trabajadores. En todos ellos se llegó a la conclusión que el desarrollo de la Responsabilidad Social en una organización tiene relación con la satisfacción y/o motivación laboral, aumentando sus indicadores.

La importancia de esta investigación es continuar generando pruebas irrefutables de lo fundamental que es para una organización su desarrollo integral y holístico en todos sus aspectos, ya que aún está muy extendida la idea de que la responsabilidad social no proporciona beneficios a las empresas, siendo que son muchas las ventajas que puede ofrecer, entre los cuales se encuentra la motivación de sus trabajadores, lo cual es un factor clave en la productividad, rotación, ausentismo, entre otros.

Los individuos como parte de su independencia y subsistencia deben desempeñarse en el ámbito laboral. Este a su vez debe proveerlos de un sistema de trabajo que incluya una retribución salarial por el trabajo producido. Hoy en día una retribución monetaria no es suficiente para lograr que los colaboradores se desempeñen potencialmente y permanezcan laborando para las mismas. Ahora es necesario crear programas que los motiven a querer pertenecer en las instituciones; uno de estos programas son los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los trabajadores a través del análisis de casos en Guatemala, Ecuador y Perú.

Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Identificar y analizar la situación actual de la motivación de los trabajadores en las organizaciones.

Objetivo Específico 2

Conocer la Responsabilidad Social Empresarial e identificar las distintas iniciativas de las organizaciones más importantes.

Objetivo Específico 3

Identificar y analizar casos donde se estudió el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los trabajadores de una organización.

Objetivo Específico 4

Formular conclusiones a partir del análisis de los casos, que describan el impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los trabajadores de una organización.

Alcance del Estudio

Rango de Acción

Este estudio analizará casos de empresas en Guatemala, Perú y Ecuador, siendo cada uno seleccionado por sus diferencias en las evaluaciones realizadas del impacto de la Responsabilidad Social en la motivación de los trabajadores, así como que son empresas muy diversas respecto a la industria a la que pertenecen.

Tipo de Investigación

Este estudio tiene un alcance de investigación de tipo exploratorio ya que investiga un fenómeno del cual aún se generan dudas y el objetivo es poder formular conclusiones que ayuden a que las empresas desarrollen la propuesta (Responsabilidad Social Empresarial) y por otro lado inspiren estudios más amplios y profundos.

Metodología de Trabajo

La metodología de trabajo utilizada base de esta investigación fue la revisión bibliográfica, la recopilación y el análisis de la información.

Esta investigación comienza en noviembre del año 2021 con una investigación de tipo documental, analizando información escrita sobre la motivación laboral en las empresas.

A comienzos del año 2022 se continuó realizando revisión, recopilación y análisis de información escrita, pero esta vez acerca de la Responsabilidad Social Empresarial y sus distintas iniciativas y normativas internacionales.

A mediados de febrero del año 2022 comienza la investigación de tipo estudio de casos, donde se seleccionaron cinco empresas diversas en la industria y en el tipo de estudios que realizaron respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y motivación laboral, analizando así una unidad específica de un universo poblacional empresarial.

Finalmente, en abril del año 2022 se analizan los casos y se formulan conclusiones respecto del impacto en la motivación laboral cuando se desarrolla responsabilidad social.

Estado del Arte

Antecedente del Estado del Arte

Definición de Motivación laboral

El concepto de motivación laboral tiene distintas definiciones de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada.

Para la (Real Academia Española, 2014) el término motivación tiene tres significados.

1. Acción y efecto de motivar
2. Motivo (causa)
3. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona

De los tres significados mencionados, la motivación tiene mayor concordancia con la última, la tercera, ya que tiene que ver con la acción. Así lo confirma (Chiavenato, 2011) en su libro administración de recursos humanos, donde indica que el concepto de motivación se define como todo impulso que hace que una persona actué de una forma u otra, dando origen a una tendencia o a un determinado comportamiento. Adicionalmente describe que tanto un estímulo externo (siendo originario del ambiente) como interno (debido a los propios procesos mentales del individuo) pueden provocar este impulso a la acción.

(van Morlegan & Ayala, 2011) define la motivación en su libro como una fuerza capaz de impulsar a un individuo a realizar acciones y así poder cumplir o lograr alguna meta en particular propuesta. También define la motivación como el impulso originado dentro de la persona, específicamente en la mente, que busca satisfacer una necesidad y que por lo tanto moviliza a que esta persona desarrolle ciertas conductas particulares para este fin.

Cuando un individuo busca conseguir un determinado objetivo, lo hará a través de un esfuerzo, el cual es influido por distintos procesos, tanto a nivel de intensidad, dirección y persistencia. Estos procesos se conocen, según (Robbins & Judge, 2009) como la motivación.

Existen tres elementos clave en la motivación, estos son la intensidad, la dirección y la persistencia.

Intensidad. Se refiere al nivel de energía en el esfuerzo que emplea la persona.

Dirección. Se refiere a que el esfuerzo debe ser canalizado en una dirección en particular, de acuerdo con el objetivo final. Por ejemplo, un colaborador puede tener una intensidad elevada para obtener resultados positivos en el desempeño de su trabajo, pero es fundamental que su esfuerzo sea direccionado hacia el beneficio de la empresa. Robbins y Judge consideran la dirección como la calidad del esfuerzo.

Persistencia. Esta dimensión de la motivación se refiere a la medida del tiempo durante el cual una persona mantiene el esfuerzo. Cuando una persona está motivada en alcanzar su o sus objetivos, la motivación permanece en una tarea lo suficiente como para poder lograrlo.

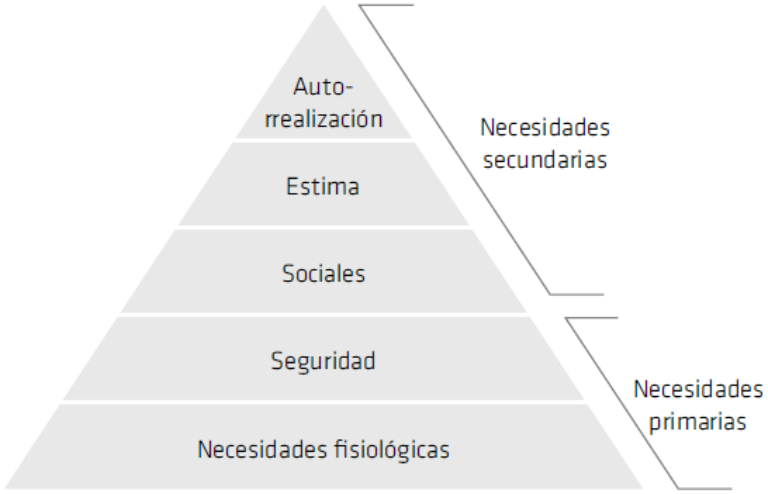
De acuerdo con (Nuñez, Pérez, Fernández, & Del Canto, 2008), la motivación se basa en la actitud que las personas manifiestan ante la vida y ante todo lo que les suceda, siendo esta actitud influenciada por efectos externos e internos. La capacidad de aumentar la propia motivación va más allá de lo que podrían hacer los factores externos, ya que la mejor motivación proviene de nuestro interior, siendo autogenerada por las mismas personas.

Teorías de la Motivación

Jerarquía de las necesidades según Maslow

Las teorías de las necesidades se originan del concepto de que en el propio individuo es donde residen los motivos del comportamiento humano. Maslow explica que dentro del individuo existen fuerzas que originan su motivación para comportarse y actuar de una determinada manera. Según Maslow, las necesidades humanas, algunas conscientes y otras no conscientes, están organizadas en una pirámide de acuerdo con su relevancia respecto de la conducta humana, tal como se visualiza en la Figura 1 (Maslow, 1943, como se citó en Chiavenato, 2011).

Figura 1 *Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow*



Nota. Reproducida de *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (p. 43), por Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

De acuerdo con lo indicado por (Chiavenato, 2011), esta pirámide está constituida por cinco escalones o niveles. En la base de la pirámide hay dos escalones que representan las necesidades primarias (necesidades más bajas y recurrentes) y en la cúspide de la pirámide hay tres escalones que representan las necesidades secundarias (necesidades más elaboradas e intelectuales).

(Chiavenato, 2011) describe cada una de las necesidades humanas de Maslow:

1. Necesidades fisiológicas. Es el nivel más bajo de las necesidades humanas, ya que son innatas. Estas necesidades tienen el objetivo de garantizar la supervivencia del ser humano. Algunas de estas necesidades son:
    - Alimentación;
    - Sueño y reposo;
    - Abrigo;
    - Deseo sexual.
2. Necesidades de seguridad. Estas necesidades tienen por propósito proteger a las personas del peligro imaginario o real, así como abstracto o físico. Las necesidades de seguridad aparecen en la conducta del individuo cuando están relativamente satisfechas las necesidades relacionadas con la supervivencia (fisiológicas). Algunos ejemplos de manifestaciones de estas necesidades son:
    - Contra una amenaza se manifiesta la búsqueda de protección;
    - Alejarse del peligro;
    - Deseo de un mundo sin incertidumbres.
3. Necesidades sociales. Estas necesidades surgen cuando las dos necesidades anteriores nombradas se encuentran relativamente resueltas. Si las necesidades sociales no están satisfechas correctamente los individuos, cuando se les acercan las personas, tienden a mostrar resistencia y hostilidad. Algunas de estas necesidades son las de:
    - Aceptación de parte de los pares;
    - Amistad, amor;
    - Participación.
4. Necesidades de estima o aprecio. Estas necesidades se relacionan directamente con la manera en que el individuo se ve y se valora, por lo que si estas necesidades son satisfechas provocará que crea en sí mismo, tenga valor y fuerza (autovaloración y autoestima), pero si no son satisfechas pueden generar sentimientos de dependencia, inferioridad y debilidad. Algunos ejemplos de estas necesidades son:

- La necesidad de aprobación de los demás;
- La necesidad de reconocimiento del entorno.

5. Necesidades de autorrealización. Es el nivel más alto de las necesidades humanas, por lo tanto, en la cúspide de la pirámide de la Figura 1. Estas necesidades son capaces de motivar al individuo a desarrollarse a lo largo de su vida de manera continua, impulsándolo a superarse y a llegar a su máximo de capacidad. Las necesidades de autorrealización se vinculan con:
    - Autonomía, independencia;
    - Competencia, plena realización del propio potencial;
    - Absoluta utilización de los talentos de la persona.

Hay dos grandes diferencias entre esta necesidad y las cuatro anteriores. La primera se refiere a que ésta se satisface solamente con recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente, las cuales no se pueden observar por los demás; mientras que las cuatro necesidades anteriores las recompensas extrínsecas a la persona son las que pueden satisfacerlas (alimento o amistad, por ejemplo). Y la segunda diferencia se refiere a que la necesidad de autorrealización no se satisface fácilmente (insaciable), es ambiciosa, es decir, que mientras más satisfacción sienta la persona, más deseará continuar nutriendo esta necesidad; a diferencia de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima, que una vez que se satisfacen no motivan la conducta del individuo.

De acuerdo con la Figura 1, a medida que se van satisfaciendo cada una de estas necesidades, la siguiente necesidad (nivel superior al actual) se vuelve dominante, de tal manera que el individuo va subiendo los escalones de la jerarquía. La teoría de Maslow afirma que por un lado no existe necesidad que una persona pueda satisfacer por completo, y por otro lado una necesidad que es cubierta sustancialmente ya no genera motivación (Robbins & Judge, 2009).

Teoría de motivación X/Y

Esta teoría fue planteada por Douglas McGregor, quien propuso dos visiones diferentes de las personas (Robbins & Judge, 2009):

- Teoría X, que tiene un punto de vista negativo respecto a la esencia del ser humano;
- Teoría Y, que tiene un punto de vista positivo respecto a la esencia del ser humano.

McGregor luego de estudiar a gerentes y cómo éstos se relacionaban con sus colaboradores, de acuerdo con la teoría X llegó a la conclusión que estos últimos deben ser dirigidos y a veces forzados a realizar su trabajo de parte de los gerentes, ya que ellos creen que los trabajadores por esencia no les agrada. Mientras que con la teoría Y, los gerentes creen que sus colaboradores consideran el trabajo algo natural, aprendiendo de manera voluntaria y fluida a buscar en algunos casos, y en otros sólo en aceptar sus responsabilidades laborales (Robbins & Judge, 2009).

De acuerdo con lo indicado por (Robbins & Judge, 2009), podemos comparar las teorías de McGregor con la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades que se encuentran en la cúspide de la pirámide de Maslow, representada en la Figura 1, donde se encuentran las necesidades de autorrealización y las necesidades de estima (de orden superior), son las que dominan a los individuos.

Douglas McGregor pensaba que los supuestos de la teoría Y, esencia positiva del ser humano, eran más válidos que los supuestos de la teoría X, por lo que recomendó varias medidas para maximizar la motivación de los colaboradores en su trabajo, tales como (a) la toma de decisiones participativa en los equipos de trabajo o en la empresa; (b) trabajos que plantearan retos u objetivos y (c) buen relacionamiento entre los equipos (Robbins & Judge, 2009).

Teoría ERC

La jerarquía de las necesidades de Maslow quiso ser replanteada por Clayton Alderfer, de acuerdo con lo que indicado por (Robbins & Judge, 2009), ya que Maslow no logró darle una base empírica y varios estudios que se han realizado para poder validarla, no lo han logrado tampoco. La jerarquía de Alderfer tiene el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento), planteando que las necesidades fundamentales se agrupan en tres:

- Necesidades de existencia, que equivalen a las necesidades primarias de la jerarquía de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad);
- Necesidades de relación, que equivalen a las necesidades sociales y a las necesidades de estima de Maslow;
- Necesidades de crecimiento, que equivalen a las necesidades de autorrealización, pero también a las necesidades de estima de Maslow.

Una gran diferencia con la teoría de Maslow es que Alderfer supuso que estas necesidades podían existir en una persona de manera simultánea en las tres categorías propuestas (Robbins & Judge, 2009).

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo Frederik Herzberg fue quien propuso la teoría de los dos factores o teoría de motivación e higiene, como también es denominada (Herzberg, 1959, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

Herzberg afirmaba que la relación que tenía una persona con su trabajo era fundamental y que su actitud podía determinar perfectamente el éxito o el fracaso laboral. Frente a esta premisa investigó a varias personas para saber qué esperaban de su trabajo, de lo cual concluyó que un individuo que comportaba de manera significativamente diferente cuando se sentía bien y cuando se sentía mal en su trabajo. Quienes respondieron que sentían bien, relacionando satisfactoriamente con su trabajo, tenían la tendencia a atribuir sus logros, avances y reconocimientos por ejemplo a sí mismos (factores intrínsecos). Mientras que los que se sentían insatisfechos en su trabajo (no se sentían bien), tendría a atribuir esto a la supervisión, las condiciones de trabajo o bien a la remuneración recibida (factores exteriores) (Robbins & Judge, 2009).

Herzberg basa su teoría (Herzberg, 1959, como se citó en Chiavenato, 2011) en una perspectiva extravertida, donde la motivación que tienen las personas para trabajar depende de dos factores (Herzberg, 1966, como se citó en Chiavenato, 2011):

Los factores higiénicos se refieren a todas las condiciones externas que rodean a las personas en su trabajo, por ejemplo, las condiciones ambientales y físicas, remuneración salarial, políticas de la empresa, beneficios que poseen en la empresa, tipo de supervisión, líder del equipo en que trabaja, clima laboral, reglamentos, desarrollo de carrera, competencias técnicas de jefaturas, seguridad en el puesto de trabajo, relaciones con los pares, entre otros. Las condiciones anteriormente nombradas, corresponden a la motivación ambiental (Chiavenato, 2011).

Es importante destacar que la capacidad de influir en la conducta de los colaboradores de una empresa es bastante limitada si se motiva a través de los factores higiénicos, no aumentando la satisfacción de manera significativa y tampoco a lo largo del tiempo. Lo anterior se explica ya que éstos sólo evitan la insatisfacción laboral, actuando de

manera preventiva únicamente. Pero si estos factores fuesen bastante deficientes o muy pobres provocan insatisfacción laboral (Chiavenato, 2011). Así también lo explican (Robbins & Judge, 2009), indicando que, al eliminar los factores higiénicos de un trabajo, los colaboradores no expresarán necesariamente satisfacción, sino que se existirá en ellos un estado de ausencia de insatisfacción.

Los factores motivacionales se refieren a las condiciones internas o contenido del puesto de trabajo, específicamente las labores cotidianas y las obligaciones y requerimientos propios del trabajo, provocando satisfacción en los colaboradores de manera duradera en el tiempo y aumentando la productividad respecto a los niveles normales. El contenido del puesto de trabajo comprende la libertad y confianza de poder decidir cómo ejecutar las labores, los logros, posibilidades de desarrollo de carrera profesional y por lo tanto ascenso, utilización de las habilidades propias del colaborador (desarrollo personal), por nombrar algunas de ellas (Chiavenato, 2011).

A diferencia de los factores higiénicos, según lo indicado por (Chiavenato, 2011), que no influyen aumentando la satisfacción, los factores motivaciones si son óptimos, aumentan la satisfacción en los colaboradores, así como la disminuyen si los factores son precarios.

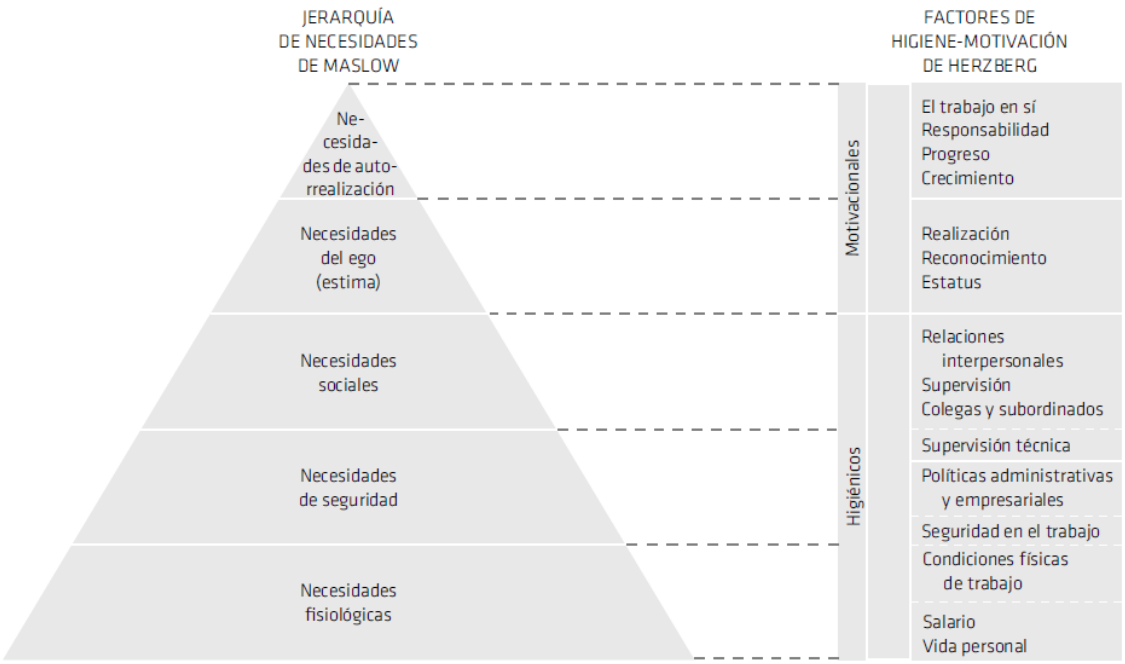
En resumen, la teoría de los dos factores de Herzberg de acuerdo con (Korman, 1971, como se citó en Chiavenato, 2011), posee las siguientes aseveraciones:

- Los factores higiénicos como el ambiente de la supervisión, de los pares y del contexto general del puesto de trabajo o cargo del colaborador, son los que influyen directamente en la insatisfacción.
- Los factores motivaciones como las actividades desafiantes y estimulantes del cargo o el contenido de este, son los que influyen directamente en la satisfacción.

De acuerdo con lo que indica (Chiavenato, 2011) en su libro, e ilustra en la Figura 2, las conclusiones de Herzberg coindicen hasta cierto punto con la teoría de Maslow, como en que cuando el individuo se encuentra en un estándar de vida alto, las

necesidades más inferiores como las necesidades fisiológicas de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg tienen poco efecto en la motivación.

Figura 2 *Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y de Herzberg*



Nota. Reproducida de *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (p. 46), por Davis, 1977, como se citó en Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (McClelland, 1961, como se citó en Robbins & Judge, 2009), centrándose en tres necesidades, la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

Necesidad de logro (nLog): lo definen como el impulso por sobresalir en relación con ciertos estándares, llamando la atención de las demás personas al obtener un logro. De acuerdo con (Chang Yui, 2010), las personas que tienen la necesidad de logro como predominancia en sus vidas buscan labores o tareas que le generen un reto, así como si tienen que conformar un equipo de trabajo seleccionará a expertos para obtener un triunfo.

Necesidad de poder (nPod): definido como la necesidad de influir a otras personas, de tal manera de hacer que se comporten de una determinada forma que no lo hubieran hecho por sí mismos. Esta necesidad (Chang Yui, 2010) se asocia normalmente a individuos con una personalidad autoritaria, donde el logro de metas no es tan importante como la satisfacción de tener el control e influencia hacia los demás.

Necesidad de afiliación (nAfi): se define como el deseo que tienen un individuo por tener relaciones interpersonales cercanas, basadas en la amistad. Según (Chang Yui, 2010) las personas con gran necesidad de afiliación les gusta trabajar en equipo y les preocupa el reconocimiento de su entorno.

De estas tres necesidades, McClelland y sus asociados centraron su atención en nLog. Las personas que se centran en la necesidad de logro se desenvuelven mejor, sintiéndose más cómodos cuando perciben que la probabilidad de éxito para triunfar es de un 50%, mientras que cuando saben que las probabilidades son desfavorables, no les gusta participar, porque el éxito obtenido por casualidad no les genera satisfacción. En un último escenario de que las probabilidades de triunfar sean altas, estas personas tampoco les agradará participar, ya que el éxito no será un reto para sus habilidades (poco esfuerzo) (Robbins & Judge, 2009).

En su libro (Robbins & Judge, 2009) relatan que, en base a muchas investigaciones, existe una relación entre las personas centradas en la necesidad de logro y su desempeño laboral.

De acuerdo con (McClelland y Winter, 1969; Miner, Smith y Bracker, 1994, como se citó en Robbins & Judge, 2009) en actividades empresariales como administrar un área de manera autónoma u operar un negocio propio, quienes están muy motivados y quienes tienen éxito son las personas centradas en la necesidad de logro, ya que son trabajos que implican muchas responsabilidad, retroalimentación y cierto grado de riesgo. Lo anteriormente descrito, no significa que estas personas serán buenos directivos en las empresas, por ejemplo, ya que los individuos con mucha necesidad de logro, solo se interesan en hacer bien su propio trabajo, no interesándose en el trabajo de los demás, ni queriendo influir en ellos para realizar mejoras en sus labores.

La necesidad de poder y la necesidad de afiliación se relacionan con colaboradores con eficacia administrativa y exitosos en el ámbito gerencial, teniendo éstos mucha necesidad de poder, pero poca necesidad de afiliación (Winter, 2002, como se citó en Robbins & Judge, 2009)

Teoría de las expectativas de Vroom (VEM)

La teoría de motivación de Víctor Vroom se refiere a la motivación como un medio para producir únicamente (Vroom, 1964, como se citó en Chiavenato, 2011). Esta teoría distingue tres factores o fuerzas que hay en cada persona que hacen posible que se origine una determina motivación, siempre con el objetivo de producir:

- Fuerza del deseo para poder cumplir las metas propuestas u objetivos personales o individuales. Algunos ejemplos de estos objetivos personales es tener seguridad en el puesto de trabajo, reconocimiento, aceptación en la sociedad o en el equipo de trabajo, remuneración alta y un trabajo que genere interés.

  Para (Robbins & Judge, 2009) es la relación esfuerzo - desempeño, donde describen que los trabajadores estarán motivados a esforzarse siempre y cuando crean que esto los hará cumplir con un buen desempeño.
- Relación que la persona entiende, comprende y distingue entre el cumplimiento de sus objetivos individuales y la productividad. Por ejemplo, si un colaborador tiene como objetivo recibir un mayor salario que el actual y tiene una remuneración variable de acuerdo con el nivel de productividad, tendrá una alta motivación a producir más, para cumplir con su objetivo individual.

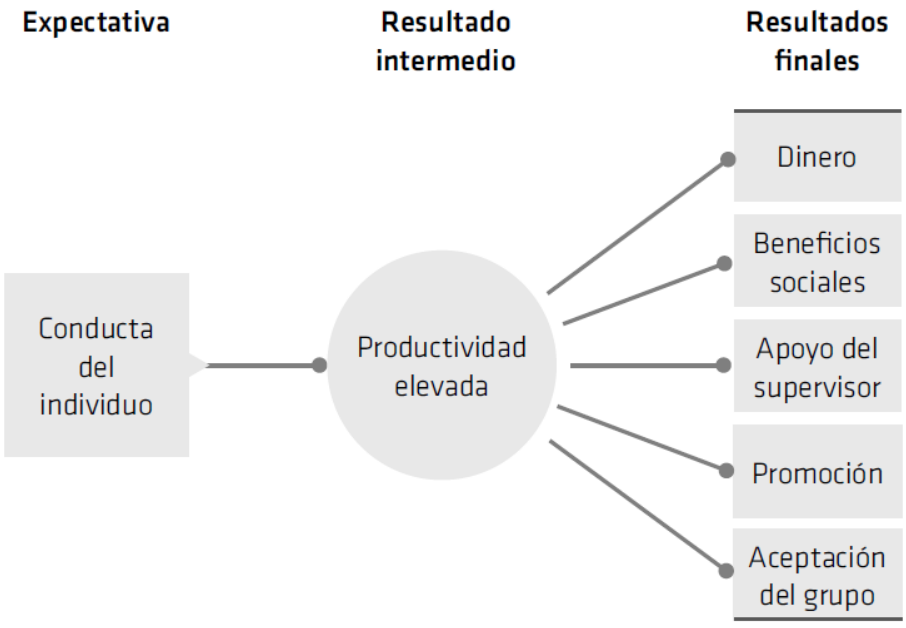
  Es la relación desempeño - recompensa según (Robbins & Judge, 2009), donde la persona cree que su desempeño lo ayudará a obtener el resultado deseado, como un bono o ascenso o aumento de la remuneración.
- Capacidad del individuo que tiene para intervenir en su propio estándar de productividad, a medida que tiene la creencia de poder hacerlo. Por ejemplo, el trabajador que tienen el puesto de trabajo de operario en una línea de montaje con una velocidad fija tendrá la creencia que un gran esfuerzo no tendrá mucho efecto en el resultado final, por lo que su esfuerzo será bastante bajo.

  Según (Robbins & Judge, 2009) es la relación recompensas – metas personales, que se refieren al grado en que las recompensas entregadas por la organización satisfacen las metas personales de la persona o bien satisfacen las necesidades que haya tenido.

De acuerdo con Víctor Vroom, tienen que darse estas tres condiciones descritas anteriormente, para que un individuo desee aumentar su productividad.

Para explicar la motivación para producir, Vroom plantea un modelo de expectativas, donde explica que la motivación se basa en objetivos intermedios que van avanzando con el tiempo hasta alcanzar un objetivo final. De esta forma, cuando una persona busca obtener un resultado intermedio como una alta productividad, en realidad busca los resultados medios sólo para alcanzar los resultados finales, como mayor apoyo del supervisor o algún tipo de beneficios. Este modelo está esquematizado en la figura 3.

Figura 3 *Modelo de Expectativas Aplicadas de Vroom*



Nota. Reproducida de *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (p. 47), por Hellriegel, 1974, como se citó en Chiavenato, 2011, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

La teoría de las expectativas, de acuerdo con (Robbins & Judge, 2009), ayuda a las organizaciones a entender por qué algunos de sus trabajadores no se encuentran motivados con sus trabajos y sólo actúan para conservar su puesto produciendo lo mínimo.

Teoría de la evaluación cognitiva

Hay un ejemplo muy claro para entender esta teoría más contemporánea, en el libro de (Robbins & Judge, 2009). Se trata de una mujer que se ofrece como voluntaria a trabajar 15 horas semanales, ayudando a personas a adoptar mascotas. Luego de unos meses la contratan a tiempo completo con una remuneración asociada al mismo, realizando las mismas labores que hacía como voluntaria. Esta mujer desde que está contratada su motivación ha disminuido, no disfrutando trabajar a diferencia de cómo lo hacía antes.

Esta teoría indica que cuando existen premios extrínsecos como un salario, en un trabajo que anteriormente entregaba recompensas intrínsecas como el placer agregado que tenía la labor en sí, tiene un resultado donde disminuye la motivación general de las personas (de Charms, 1968).

La mayoría de las teorías que se han realizado históricamente, por lo general los teóricos suponen que la motivación intrínseca, un trabajo interesante, por ejemplo, era independiente de la motivación extrínseca, como una remuneración elevada. En este caso, la teoría de la evaluación cognitiva indica algo distinto a lo mencionado. Esta teoría plantea que cuando una empresa al buscar un mejor desempeño en sus colaboradores, utilizando recompensas extrínsecas, disminuyen las recompensas intrínsecas que naturalmente surgen en las personas que les agrada y sienten satisfacción por su trabajo y por lo tanto se reduce el interés intrínseco por la tarea en sí (Robbins & Judge, 2009).

Robbins y Judge explican lo descrito en el párrafo anterior debido a la pérdida de control que siente el individuo sobre su propio comportamiento, disminuyendo la motivación intrínseca que tenía antes de recibir una recompensa extrínseca.

Por mucho tiempo ha sido común entre los profesionales de recursos humanos, pensar que, si una forma de motivar eficazmente a los colaboradores es a través del salario u otras recompensas extrínsecas, se hagan en relación con el desempeño de la persona. Los teóricos de la evaluación cognitiva afirmarán que estas recompensas solo provocarán disminuir la satisfacción interna de los colaboradores que sí les agrada el

trabajo por sí mismo, no recomendando que el pago de alguien fuera relacionado con su desempeño (Robbins & Judge, 2009).

Un meta - análisis de 128 estudios donde examinaron los efectos de las recompensas extrínsecas en la motivación intrínseca fue realizado por (Deci, Koestner, & Ryan, 1999), donde una de sus conclusiones fue que las recompensas extrínsecas que son verbales y las recompensas extrínsecas que son tangibles, tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Las recompensas verbales, como el recibir elogios de una jefatura, aumentan la motivación intrínseca, mientras que las recompensas tangibles, como el dinero, debilitan la motivación intrínseca de la persona. Otra de sus conclusiones es que las personas al recibir una recompensa extrínseca se centran más en ésta que en la tarea que tiene que ejecutar, a diferencia que cuando una persona recibe una recompensa intrínseca, ya que mantiene la concentración en la tarea, animándola a ejecutarla cada día de la mejor manera.

Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke (Locke, 1968, como se citó en Robbins & Judge, 2009) propuso que una fuente importante de motivación laboral eran las intenciones de trabajar por una meta. De acuerdo con Earley, Wojnaroski y Prest, las metas le indican al colaborador lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar para alcanzarlas (Earley, Wojnaroski y Prest, 1987, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

De acuerdos con los estudios realizados por Edwin Locke y Gary Latham tanto en el año 2002 (Locke & Latham, 2002), como en el año 2006 (Locke & Latham, New Directions in Goal-Setting Theory, 2006), y luego de analizar las tareas de 40.000 participantes, han demostrado que los objetivos difíciles y específicos pueden aumentar el desempeño de los trabajadores, siendo estos efectos aplicables tanto al individuo, equipos de trabajo y a toda la organización. Estos efectos ocurren si el objetivo es asignado, participativo o bien auto establecido.

Objetivos difíciles. De acuerdo con la investigación de (Locke & Latham, 2002), en el año 1958 Atkinson, estudiante de McClelland, demostró que la dificultad de la tarea estaba relacionada con el rendimiento de una persona, haciendo que su nivel de esfuerzo sea más alto si la tarea es moderadamente difícil. Pero cuando la tarea es muy fácil o bien la tarea es muy difícil, los niveles de esfuerzo del individuo son más bajos. Locke y Latham confirmaron que los objetivos más altos o bien los objetivos más difíciles provocaron en las personas niveles de esfuerzo y rendimiento más elevados. Para Robbins y Judge tiene lógica suponer que un colaborador una vez que acepta una tarea difícil, éste desarrolle un esfuerzo de mayor intensidad para poder alcanzar el objetivo o meta final (Robbins & Judge, 2009)

Objetivos específicos. Robbins y Judge sostienen que las metas específicas ayudan a producir un alto nivel de esfuerzo en comparación con las metas generales. En su libro describe el ejemplo de un colaborador que conduce un camión y se compromete a realizar 12 viajes cada semana entre distintas ciudades de Estados Unidos. Ellos indican que esta intención le da al colaborador un objetivo específico que debe alcanzar, actuando como un estímulo interno. Afirman entonces como conclusión que, si todas las otras variables que pudiesen influir permanecen iguales, el camionero con

la meta específica obtendrá un desempeño más alto que su contraparte que trabaja sin metas o bien opera con una meta general (Robbins & Judge, 2009).

Según el artículo de (Locke & Latham, 2002) las metas impactan en el desempeño de los colaboradores a través de cuatro mecanismos:

- Función directiva. Las metas hacen que la persona concentre su atención y su esfuerzo hacia solo las actividades fundamentales para lograr cumplir con este objetivo planteado, así como también los dirigirá lejos de las actividades no relevantes para la meta (distracciones, según (Robbins & Judge, 2009). Robbins y Judge concluyen también que las metas difíciles ayudan a centrarnos en la tarea ya que capturan toda la atención del individuo.
- Función energizante. Si se comparan las metas altas y las metas bajas, las metas altas conducen a un mayor esfuerzo en las personas (mayor trabajo). Esto es bastante evidente (a) cuando las tareas implican esfuerzo físico directamente a los individuos (Bandura y Cervone, 1983, como se citó en Locke & Latham, 2002) o (b) cuando se requieren de tareas cognitivas simples de manera repetitiva.
- Afectan la persistencia. Las metas con mayor dificultad conducen a un esfuerzo más prolongado, siempre y cuando se les permita a los individuos controlar el tiempo que dedican a la tarea (LaPorte y Nath, 1976, como se citó en Locke & Latham, 2002). En este caso, existen dos opciones cuando una persona se enfrenta a un objetivo difícil, una opción es trabajar con mayor rapidez y de manera intensa en un período corto de tiempo, o bien trabajar más lento y menos intenso, pero en durante un período largo de tiempo.
- Afectan la acción. Los objetivos conducen a la excitación, descubrimiento y uso del conocimiento relevante (estrategias) para la tarea que se debe ejecutar, afectando la acción indirectamente. La acción finalmente es el resultado de la motivación y la cognición, interactuando juntas muchas veces.

Como conclusión de (Robbins & Judge, 2009), la teoría del establecimiento de metas tiene un gran poder motivador en los trabajadores, por lo que una buena medida para mejorar su desempeño es estableciendo metas específicas y metas difíciles.

Teoría de la eficacia personal

La teoría de la eficacia personal también se conoce como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social. Esta teoría se refiere a la convicción que tiene una persona de tener la capacidad y de por lo tanto realizar una determinada tarea (Bandura, 1997, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

En dos artículos citados por Robbins y Judge, indican que a mayor eficacia personal mayor es la confianza que tiene la persona de su propia capacidad de ejecutar una tarea de manera exitosa. De acuerdo con lo anterior, si es una situación difícil se encuentran dos personas, una de ellas con alta eficacia personal y la otra con baja eficacia personal, la primera intentará con mayor empeño y motivación de vencer el desafío al que fue enfrentada. Mientras que la persona con baja eficacia personal es muy probable que su esfuerzo disminuya o bien simplemente se rinda (Stajkovic y Luthans, 1998; Bandura, 2004, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

Albert Bandura escribió en su libro el año 2009, que cuando un individuo posee eficacia personal y lo percibe como tal, genera motivación, alto desempeño y bienestar emocional. La eficacia personal afecta la conducta humana tanto directamente, afectando la motivación y los logros en el desempeño, como indirectamente a través del impacto de distintos determinantes tales como (Bandura, 2009):

- Aspiraciones de metas (objetivos). La eficacia personal a través de su impacto en las aspiraciones de metas y objetivos influye en la automotivación y la acción. Una persona con eficacia personal elige qué meta desafiante emprender, cuánto esfuerzo invertir y por cuánto tiempo perseverar frente a dificultades. Como se mencionó anteriormente, personas con una fuerte creencia en sus capacidades (alta eficacia personal) se esfuerzan doblemente por dominar los desafíos u obstáculos, mientras que las personas que dudan de sus capacidades disminuyen sus esfuerzos rindiéndose de manera temprano o bien confirmándose con soluciones que no los favorecen.
- Incentivos y desincentivos relacionados a las expectativas de resultados. La eficacia personal influye en el incentivo y desincentivo de las expectativas de resultados. Las personas siempre se anticipan en cómo será su desempeño en

determinadas circunstancias, de acuerdo con las creencias y confianzas que tengan de sí mismas. Una persona con alta eficacia personal esperará resultados favorables por su buen desempeño, siendo lo contrario en una persona que espera un mal desempeño de sí mismo, o sea tiene una baja eficacia personal, obtendrá resultados negativos. Estos resultados anticipados pueden generar autoaprobación o bien autocensura.

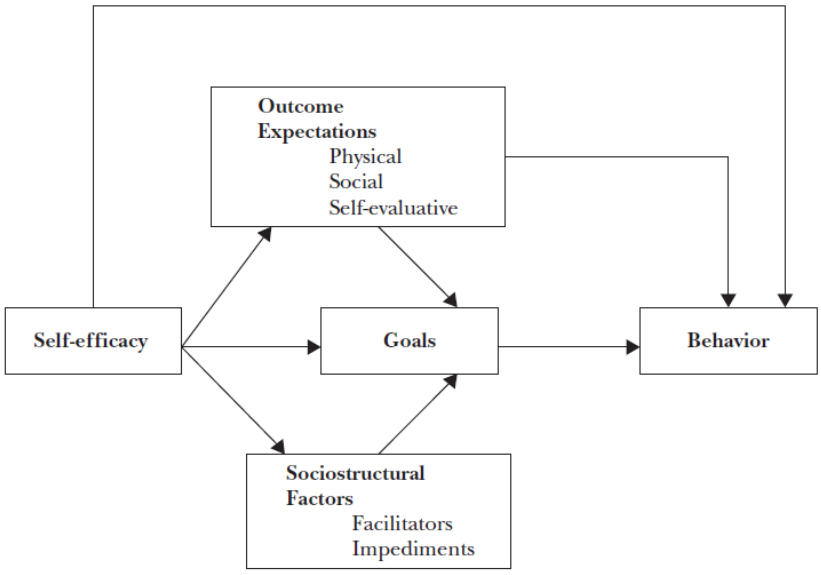
- Percepción de facilitadores e impedimentos socioestructurales. Las creencias de la eficacia personal decidirán si la persona prestará atención a las oportunidades o bien prestará atención a los impedimentos frente a determinadas circunstancias de la vida. Una persona que se enfoca en las oportunidades que valen la pena y un obstáculo lo visualiza como algo que pueden superar a través de su perseverancia e inteligencia, ejerciendo hasta cierto punto control en ciertos entornos limitados, posee alta eficacia personal. Al contrario, se encuentra un individuo que duda de sí mismo, quien siempre verá los impedimentos o dificultades como obstáculos imposibles de superar, teniendo muy poco control sobre ellos. Y en oportunidades que se les presentan en la vida, estas personas con baja eficacia personal se convencerán fácilmente de que todo esfuerzo que realicen será inútil, logrando éxito limitado aún en estos escenarios.

La figura 4 representa el resumen de la estructura donde se observa la influencia de la eficacia personal en la conducta humana (Bandura, 2009).

Existe evidencia que la eficacia personal opera de manera generalizada en distintos tipos de poblaciones y bajo condiciones de vida diferentes, siendo un mecanismo influenciador, a través del cual se pueden lograr cambios (Bandura, 2009).

Respecto a las retroalimentaciones negativas, las personas con alta eficacia personal responder mayoritariamente aumentando su motivación y su esfuerzo, mientras que disminuyen su esfuerzo cuando una persona tiene poca o baja eficacia personal (Bandura, 1986, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

Figura 4 *Modelo del Impacto de la Eficacia Personal en la Conducta Humana*



Nota. Reproducida de *Cultivate Self - efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. En E. Locke, Handbook of Principles of Organizational Behavior* (p. 180), por Bandura, 2009, Wiley.

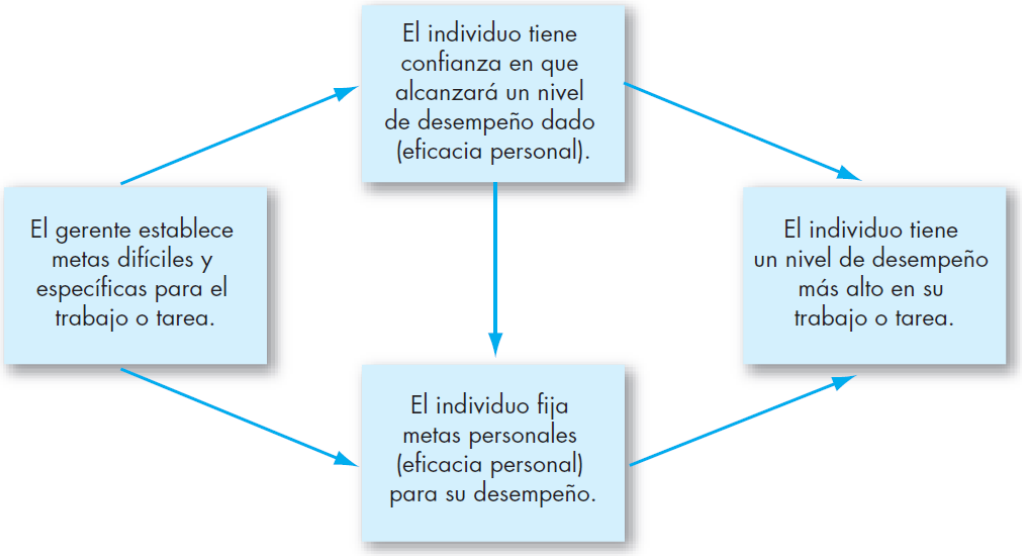
Albert Bandura afirma que existen cuatro maneras de aumentar la eficacia personal en los individuos (Bandura, 1997, como se citó en Robbins & Judge, 2009):

- Dominio de aprobación. Se refiere a la obtención de experiencia fundamental en una tarea o en un trabajo, lo cual aumenta significativamente la confianza de que, si la persona ha sido capaz anteriormente de realizarlo con éxito, también lo podrá hacer en el futuro.
- Modelado indirecto. Es cuando una persona observa a otra realizar una determinada tarea, esto provocará mayor confianza en que también tendrá éxito.
- Persuasión verbal. Si alguien lo convence a otro de que tiene todas las capacidades, habilidades y aptitudes necesarias para triunfar, logrará mayor confianza en sí mismo.
- Sacudida. La sacudida conduce a un estado de energía que genera que un individuo logre realizar la tarea. Pero si la sacudida no es relevante, ya que la

tarea por ejemplo requiere de un ambiente tranquilo y no hay ningún tipo de presión, ésta perjudicará el desempeño.

Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia personal se complementan bastante bien, tal como se aprecia en la figura 5. Si se establecen metas difíciles a los colaboradores de una empresa, se le transmitirá confianza, provocando que éstos tengan una alta eficacia personal y que establezcan metas personales más altas para su propio desempeño.

Figura 5 *Efectos Complementarios de las Teorías del Establecimiento de Metas y de la Eficacia Personal*



Nota. Reproducida de *Comportamiento organizacional* (p. 189), por Robbins y Judge, 2009, Pearson Educación.

Teoría del reforzamiento

Esta teoría plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento de los individuos, siendo el comportamiento, según los teóricos, algo causado por el entorno, no siendo necesario considerar los eventos cognitivos internos. La teoría del reforzamiento ignora las variables cognitivas como los sentimientos, actitudes y expectativas, que de alguna forma tienen impacto en el comportamiento. (Robbins & Judge, 2009).

Robbins y Judge explican un ejemplo para entender que los comportamientos laborales y la cantidad de esfuerzo que una persona le dedica a cada laboral cotidiana se ven afectados por los resultados que les siguen. Este ejemplo se refiere que, si a un colaborador se le contiene o se le modera de manera consistente por siempre generar una productividad mayor que el resto de su equipo, lo más probable es que disminuya su nivel de productividad. Finalmente concluyen que los reforzadores motivan a las personas, como por ejemplo el salario (Robbins & Judge, 2009).

Teoría de la equidad

El rol de la equidad juega un papel muy importante en la motivación de las personas. Es bastante común que los colaboradores comparen por ejemplo su experiencia con el salario que reciben en relación con los de otras personas. En otras palabras, se compara lo que aportan en su trabajo (un insumo), como su esfuerzo, nivel educacional, competencias, habilidades y experiencia, con lo que obtienen, tales como reconocimientos, ascensos, aumentos y remuneraciones, percibiendo esto que se obtiene como un resultado (Robbins & Judge, 2009).

Se puede percibir esta razón de tres maneras de acuerdo con Robbins y Judge:

- Equidad. Que nuestra razón es igual a la razón de las personas con quienes estoy comparando, con lo cual existirá un estado de equidad, ya que la situación será percibida como justa;
- Inequidad por compensación inferior. Que nuestra razón es desigual, recibiendo menos compensación que el otro, provocando un estrés por la equidad, generando enojo;
- Inequidad por compensación superior. Que nuestra razón es desigual, pero esta vez recibiendo más compensación que el otro, por lo que también provoca un estrés por la equidad, pero generando culpa.

J. Stacy Adams, de acuerdo con (Robbins & Judge, 2009) sugirió que este estado negativo por el estrés de la desigualdad o inequidad genera la motivación necesaria y el impulso para hacer algo que pueda corregirlo.

Estas comparaciones que realiza una persona con otra se hacen referencialmente con el (a) Yo interior, donde el individuo se compara con él mismo, pero en un puesto de trabajo diferente en la misma empresa; (b) Yo exterior, donde también se compara con él mismo en una situación o puesto de trabajo, pero fuera de su organización actual (con un trabajo anterior por ejemplo); (c) Otro interior, donde la persona se compara con otra persona o grupo de personas dentro de su organización y (d) Otro exterior, donde también se compara con otra persona o grupo de personas, pero esta vez son de otra empresa (Robbins & Judge, 2009).

Según (White, 2006, como se citó en Robbins & Judge, 2009) la elección de referencia se centra en cuatro variables moderadoras: género (muchos prefieren compararse con otros del mismo sexo), nivel o cargo que se ocupe en la empresa, años de experiencia en la empresa (antigüedad) y tanto el tipo de educación como los años de ésta. Por ejemplo, los trabajadores que ingresaron hace poco tiempo en sus empresas, tendrán una tendencia a basarse en sus propias experiencias, ya que tiene poca información de su equipo de trabajo, mientras que quienes tienen muchos años de antigüedad en la empresa se basará en sus propios colegas para compararse. Finalmente ejemplificar a profesionales con altos cargos y con muchos años de educación, tendrá mejor información sobre los trabajadores de otras empresas.

Según lo indicado por (Robbins & Judge, 2009) basándose en la teoría de la equidad, ellos dicen que se puede predecir una de las siguientes seis elecciones cuando un colaborador perciba una desigualdad:

- Cambiar sus aportes, disminuyendo el esfuerzo al realizar sus tareas, por ejemplo.
- Cambiar sus resultados, bajando la calidad de los productos que realiza o la calidad técnica de los servicios que entrega a cliente, por ejemplo.
- Distorsionar las auto percepciones, por ejemplo, pensando que estaba trabajando a un ritmo promedio, pero en realidad trabajaba más que sus compañeros de trabajo.
- Distorsionar las percepciones de las demás personas, hablando con los otros de situaciones que no son reales de los demás.
- Cambiar la referencia. Por ejemplo, si una persona utilizaba de referencia a su padre, ahora utiliza a su abuelo.
- Abandonar. En otras palabras, rendirse de alguna forma frente a la desigualdad percibida y renunciar al trabajo.

Históricamente según (Robbins & Judge, 2009), la teoría de la equidad se ha centrado en las siguientes formas de justicia:

- Justicia distributiva. Es la justicia que percibe un colaborador entre los individuos de acuerdo con las variables como la cantidad de recompensas y la asignación de ellas.
- Justicia organizacional. Esta justicia es la percepción general que existe en el lugar de trabajo, de lo que es justo. Por ejemplo, cuando los trabajadores creen que los resultados que recibieron de parte de su organización y la forma en la que los recibieron, fueron justos. En este tipo de justicia lo que es clave es la percepción que tiene cada uno por lo que es justo, ya que es un término subjetivo, ocurriendo el caso que una misma situación uno lo vea como injusto, mientras que otro lo vea como apropiado. Pero adicional a la percepción, la justicia organizacional considera fundamental que el monto que se pague por ejemplo a un trabajador sea justo en comparación con el monto que se pague a otro compañero (justicia distributiva)
- Justicia de procedimiento. Este tipo de justica se percibe en el proceso para decidir la distribución de recompensas, ya que aquí es clave el cierto control sobre los resultados y las explicaciones del proceso, las cuales deben ser claras y adecuadas. Adicionalmente, es importante que para que sea justo las personas que toman estas decisiones por ejemplo sean consistentes basándose en información fidedigna (Leventhal, 1980, como se citó en Robbins & Judge, 2009).
- Justicia de interacción. Es la percepción que tiene una persona del grado de justicia que recibe en cuanto a que si el trato con él es con respecto y digno.

De todas estas formas de justicia, la justicia distributiva es la que tiene una alta relación con la satisfacción de los trabajadores por los resultados, así como relación con el compromiso organizacional, por ejemplo, cuando un colaborador siente que su pago es justo distributivamente. Y la justicia de procedimiento es la que se relaciona más con la satisfacción laboral, el desempeño, los comportamientos y la confianza que tiene de jefaturas y/o empresa (Robbins & Judge, 2009).

Tipos de Motivación

En el libro de (van Morlegan & Ayala, 2011), la motivación puede ser diferenciada en dos tipos o niveles, motivación superior y motivación inferior. Las características de cada una de ellas se reflejan en la Tabla 1.

Tabla 1 *Motivación Superior y Motivación Inferior Según Van Morlegan y Ayala*

Tipo de motivación	Origen	Acción que genera	Necesidad para satisfacer	Placer resultante
Motivación superior	Surge de mecanismos psíquicos racionales, promovidos por la fuerza de voluntad (consciencia). Esta motivación es capaz de permitir un avance y una mejora para el individuo.	Acción libre y voluntaria, ya que se cuenta con información para decidir y actuar.	Las conductas que surgen de la motivación superior persiguen satisfacer necesidades en el mediano o largo plazo.	Si la conducta del individuo es dominada por la voluntad, alcanzará logros con un placer profundo y duradero.
Motivación inferior	Surge de mecanismos psíquicos instintivos y emocionales principalmente (seminconsciencia e inconsciencia). Esta motivación busca reestablecer el equilibrio del individuo, en el	Reacción automática frente a un estímulo externo.	Las conductas que surgen de la motivación inferior persiguen satisfacer necesidades físicas o emocionales. Esta satisfacción	Si la conducta del individuo es dominada por el instinto o la emoción, alcanzará logros con un placer inmediato y fugaz.

sentido emocional e instintivo del cuerpo humano.	debe ser en el corto plazo, ya que tiene sentido de la urgencia.

Fuente. Elaboración propia.

(van Morlegan & Ayala, 2011) en su libro hace referencia a otra manera de clasificar la motivación de acuerdo con su origen. Como podemos ver en la Tabla 2, se clasifica en motivación intrínseca o directa y en motivación extrínseca o indirecta.

Tabla 2 *Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca Según Van Morlegan y Ayala*

Tipo de Motivación	Incentivo o recompensa	Modo	Conducta
Motivación Intrínseca o directa	El individuo al realizar una actividad no busca un incentivo externo, como por ejemplo una afición.	Modo paratélico, donde la motivación del individuo por realizar una actividad es la actividad en sí misma.	Para originar y mantener una conducta en el largo plazo, se requiere de motivación intrínseca.
Motivación Extrínseca o indirecta	El individuo realizará una actividad porque recibirá algo a cambio, por ejemplo, horas extras laborales.	Modo télico, donde el individuo está motivado por un objetivo o meta en concreto.	Es útil para originar una conducta en el corto plazo.

Fuente. Elaboración propia.

Y la tercera y última clasificación que hacen (van Morlegan & Ayala, 2011) de la motivación, es si la motivación es positiva o motivación negativa, lo cual se detalla en la Tabla 2 que se verá a continuación.

Tabla 3 *Motivación Positiva y Motivación Negativa Según Van Morlegan y Ayala*

Tipo de Motivación	Origen	Resultados en el mundo laboral
Motivación Positiva	Si una persona la mueve el alcanzar un placer o una recompensa que recibirá, se habla que es motivación positiva.	Este tipo de motivación es más efectiva en las empresas, ya que tiene beneficios en la productividad, efectividad, colaboración, relaciones interpersonales, innovación y en el clima laboral de los equipos de trabajo.
Motivación Negativa	Si una persona la mueve el alejarse o escapar de un castigo, dolor o regaño, se habla que es motivación negativa.	Este tipo de motivación solo podría lograr resultados en el corto plazo y con un alto nivel de daño, problemas y riesgos al equipo de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Continuando con la clasificación de la motivación laboral (Chiavenato, 2017, como se citó en Manjarrez Fuentes, Boza Valle, & Mendoza Vargas, 2020), se encuentra la de Frederik Herzberg, anteriormente mencionada, la cual se ilustra en la siguiente Tabla 4.

Tabla 4 *Factores Higiénicos y Factores Motivacionales Según Frederik Herzberg*

Tipo de Motivación	Origen	Influencia en la conducta	Influencia en la productividad
Factores Higiénicos (Motivación Extrínseca)	Condiciones ambientales y físicas Remuneración salarial Políticas de la empresa Beneficios de la empresa Tipo de liderazgo Clima laboral Desarrollo de carrera Seguridad en el puesto Relaciones con los pares Labores cotidianas	Poca capacidad de influencia en la conducta de los colaboradores, ya que estos factores evitan la insatisfacción laboral. Si los factores fuesen deficientes provocarían insatisfacción laboral.	Como estos factores no influyen aumentando la satisfacción, no aumentan la productividad.
Factores Motivacionales (Motivación Intrínseca)	Obligaciones y requerimientos propios del puesto Libertad de decisión Posibilidad de desarrollo de carrera Desarrollo personal Simplificación del puesto	Alta capacidad de influencia en la conducta, provocando satisfacción de manera duradera en los colaboradores.	Factores motivaciones si aumentan la satisfacción y por lo tanto aumentan su productividad.

Fuente. Elaboración propia.

Factores que Impactan en la Motivación Laboral

Los factores que impactan en la Motivación Laboral son múltiples y dentro de los más comunes y a su vez relevantes para este estudio son los descritos a continuación:

Posición profesional en la empresa

De acuerdo con la investigación realizada por Castañeda y Julca el año 2016, afirma que el nivel de satisfacción de los colaboradores varía según la posición profesional que tenga, siendo más alta la satisfacción con su trabajo cuando más alta sea su posición profesional en la empresa (Castañeda Blas & Julca Vidal, 2016).

Sexo del colaborador

Según un estudio en el año 1953 (Morse, 1953, como se citó en Castañeda Blas & Julca Vidal, 2016), existe un nivel de satisfacción en el trabajo más alto entre las mujeres que entre los hombres de la misma empresa. En esa década se dio la explicación que por lo general el trabajo de la mujer es menos absorbente que el del hombre.

El año 2014, Díaz realiza una investigación acerca de la motivación laboral de trabajadores en una empresa de Bogotá, donde concluye que las trabajadoras de sexo femenino poseen mayor motivación por el crecimiento y la afiliación en la empresa, pero menor motivación en el trabajar por el poder. Mientras que los trabajadores de sexo masculino tienen mayor motivación por el logro y el poder, pero menos motivados por la afiliación en la empresa (Díaz, 2014, como se citó en Gil Guerrero & Gutiérrez Pretel, 2021).

Inteligencia del colaborador

Para (Castañeda Blas & Julca Vidal, 2016) el nivel de inteligencia de un colaborador, por sí solo no es determinante del nivel de satisfacción que posea con su trabajo, aunque si tiene relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Si un trabajador piensa o siente que sus labores no presentan mayor desafío o, todo lo contrario, o sea que es demasiado exigente para sus propias capacidades, se sentirá insatisfecho en ambas situaciones.

Diseño del trabajo

Un factor motivacional es el diseño del trabajo, de acuerdo con Gil y Gutiérrez (Ramírez y Gabriela, 2019, como se citó en Gil Guerrero & Gutiérrez Pretel, 2021). El diseño del trabajo como el conocimiento y las características de la tarea a ejecutar se vinculan de manera positiva con la motivación del trabajador y como consecuencia con el desempeño laboral.

Tipo de contratación

Un factor que no favorece la motivación, de acuerdo con la investigación de Bustamante, (Bustamante, 2013) es el tipo de contratación, ya que según los resultados obtenidos no garantiza la estabilidad laboral ni ofrece los beneficios que tienen otros tipos de contratación. Sin embargo, los colaboradores confirman que mayormente para ellos la remuneración es suficiente y que su vinculación con la empresa va más allá de las ganancias económicas y se enfocan en ganancias de otro tipo, como por ejemplo ganancias a nivel profesional y personal, como la satisfacción por lo que realizan día a día, el cumplimiento de sus expectativas y metas profesionales y el reconocimiento social que les otorga.

Liderazgo

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, Bustamante (Bustamante, 2013) concluyó que uno de los factores que influye en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa es el liderazgo. Los colaboradores sienten como profesionales cercanos a los líderes de la empresa, con un estilo de dirección participativo y con los que se establecen buenas relaciones. Lo anterior genera un ambiente laboral de confianza e impulsa los sentimientos de motivación y pertenencia.

Así lo confirma, Costa (Costa Sánchez, 2011) en su libro, donde expresa que el tipo de liderazgo que se establece en una organización está totalmente relacionado con el clima laboral existente.

Rodriguez, Peña & Montes (Rodríguez Lorenzo, Peña Carbajales, & Montes de Oca Montano, 2014) afirman en su investigación que es esencial que la habilidad de

liderazgo esté desarrollada en la mayor parte de los directivos y jefaturas en toda organización. Este liderazgo, indican, logra una competencia tal que provoca la creación de modos de actuar y pensar efectivos, capaces de influir en los comportamientos de los colaboradores, incentivado su creatividad, trabajo en equipo colaborativo, desarrollando y mejorando la comunicación y espíritu de iniciativa, logrando finalmente que las tareas que ejecuten los colaboradores tengan un alto desempeño.

Los colaboradores aumentan su motivación laboral cuando en su equipo de trabajo son apoyados por sus jefaturas, se sienten escuchados al momento de expresar sus ideas y opiniones y cuando confían en ellos para asumir nuevas responsabilidades. Cuando los trabajadores tienen una alta motivación y se encuentran satisfechos con su trabajo, existe una alta probabilidad que aumente la productividad, la calidad y el servicio (Rodríguez Lorenzo, Peña Carbajales, & Montes de Oca Montano, 2014).

De acuerdo con el estudio de Núñez, (Nuñez, Pérez, Fernández, & Del Canto, 2008) mediante el fortalecimiento de las dimensiones de la inteligencia emocional del líder, se pueden lograr los siguientes objetivos:

- Mejoras en el clima organizacional por competencias en relaciones entre colegas, empatía, escuchar activamente al otro y comunicación eficaz con el equipo de trabajo.
- Toma de decisiones acertadas en ambientes de incertidumbre con el uso de la intuición.
- Desarrollo del autoconocimiento del líder, mejorando así las formas de tratar con los demás y las relaciones.
- Mejoramiento continuo de los procesos, lo que impacta directamente en la productividad e involucramiento de los colaboradores en proyectos vitales para la organización.
- Flexibilización de los mapas personales y control de las interpretaciones a través del autoconocimiento, lo que favorece la autorregulación y el manejo de situaciones conflictivas.

- Mayor sinergia en los equipos de trabajo apoyados en el desarrollo de la empatía y habilidades sociales.

El fin último del rol motivador del líder es asegurar que los integrantes del equipo de trabajo en una empresa tengan interés, y un real deseo de realizar sus labores, aportando valor genuinamente. Para esta finalidad, el líder debe intentar que el clima de trabajo sea lo más positivo posible, constructivo, justo y lleno de energía e innovación (van Morlegan & Ayala, 2011).

Ciertos estudios de investigación se realizaron en la University of Michigan´s Survey Research Center, de acuerdo con lo indicado por (Robbins & Judge, 2009), donde buscaron identificar las características del comportamiento de los líderes en los equipos de trabajo, ya que estarían relacionadas con el desempeño laboral. Concluyeron que hay dos dimensiones del comportamiento del liderazgo (Kahn y Katz, 1960, como se citó en Robbins & Judge, 2009):

- Orientado al colaborador. Estos líderes son personas que les importa y favorecen las relaciones interpersonales, teniendo interés en las necesidades de su equipo de trabajo.

  Un líder orientado al empleado o al colaborador, de acuerdo con estos estudios en Michigan, se asociaba con una mayor productividad del equipo y una mayor satisfacción del trabajo realizado.
- Orientado a la tarea. Estos líderes hacen énfasis en la tarea, en la mirada más técnica y en los deberes del puesto de trabajo, ya que su interés final es el cumplimiento de las tareas y los miembros del equipo son solo medios para alcanzar el fin deseado.

  Un líder orientado a la tarea se vincula con una baja productividad en el equipo y una baja satisfacción laboral.

Teoría del camino-meta. Esta teoría fue desarrollada por Robert House, de acuerdo con lo indicado por (House, 1971; House y Mitchell, 1974; House,1996, como se citó en Robbins & Judge, 2009). Lo medular y esencial de esta teoría es que el líder debe facilitar información a su equipo, entregarles apoyo o bien todos los recursos que requieran para poder alcanzar sus metas. Un líder eficaz debe hacer que la jornada de

los miembros de su equipo, sea más fácil, ayudando en el camino que deben recorrer para lograr sus objetivos labores.

House identificó en esta teoría cuatro comportamientos de los líderes (Robbins & Judge, 2009):

Directivo, es el líder que programa las labores que se deben hacer, guía de manera específica cómo deben realizar las tareas, así como también les transmite información acerca de lo que se espera a los miembros de su equipo. El liderazgo directivo es demasiado estructurado, puede generar estrés, lo que conlleva a una menor satisfacción de su equipo de trabajo.

Apoyador, es quien se preocupa por las necesidades y requerimientos de su equipo, siendo también un líder cercano y amistoso. Este tipo de liderazgo es el que da mayor resultado respecto al buen desempeño y mayores satisfacciones.

Participativo, es un líder que toma en consideración la opinión de su equipo de trabajo, pidiendo sus sugerencias antes de tomar decisiones.

Orientado al logro, estableciendo metas difíciles por un lado y, por otro lado, es un líder que espera siempre lo mejor, por lo que también espera que su equipo de desempeñe de la mejor manera, siempre pensando en su máximo rendimiento.

Hay investigaciones (Stogdill y Coons, 1951; Judge, Piccolo y Ilies, 2004, como se citó en Robbins & Judge, 2009), que afirman la correlación entre el alto rendimiento, la satisfacción de los trabajadores y el liderazgo carismático. Los miembros de equipos que tienen un líder carismático se encuentran motivados esforzándose más en el trabajo y su vez expresan una alta satisfacción al tener un líder agradable y respetable.

Comunicación

Bustamante (Bustamante, 2013) en su investigación indica que la comunicación es uno de los factores que influye en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de una organización. Los colaboradores destacan la comunicación cara a cara como la forma de comunicación que más les gusta y que más beneficios les otorga. Según ellos, esta interacción les entrega confianza, seguridad y claridad en

sus acciones, ya que permite el debate y el consenso, incidiendo así en gran medida en su motivación laboral.

Una de las funciones principales de la comunicación dentro de un equipo, grupo u organización, según lo indicado por (Scott y Mitchell, 1976, como se citó en Robbins & Judge, 2009) es la motivación. La comunicación aclara a los colaboradores las tareas a realizar, contribuye a que ellos sepan acerca de cómo se está haciendo su trabajo y por lo tanto cómo pueden mejorar su desempeño. Todas estas acciones se deben al buen uso de la comunicación, quien impulsa de esta manera a la motivación laboral.

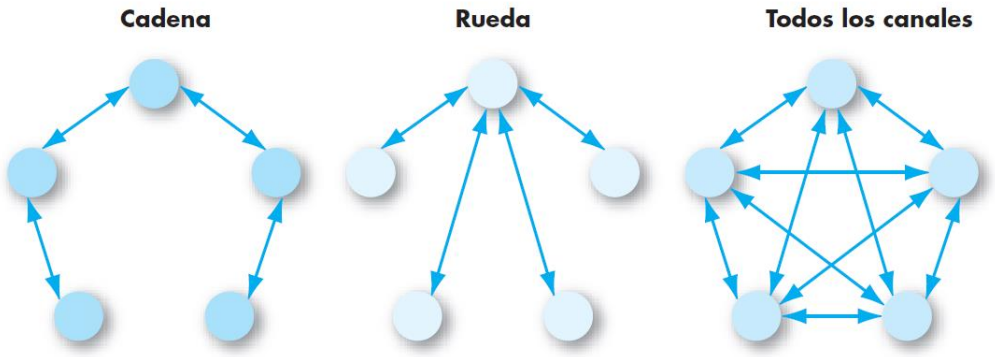
Ciertas medidas que estimulan la motivación, pero que requieren de la comunicación son el establecer metas específicas a los colaboradores, reforzar el comportamiento que se desea y retroalimentar cerca del avance de las metas u objetivos propuestos (Robbins & Judge, 2009).

Un tema interesante de la comunicación son las redes formales de las organizacionales. Robbins y Judge para simplificar este análisis han resumido estas redes en tres grupos de cinco personas cada uno, para así describir sus cualidades, lo cual se ve reflejado en la Figura 6.

Esas tres redes son:

- Cadena. Esta red sigue la cadena de mando formal de manera rígida. Esta estructura de red es óptima cuando lo que se requiere es la exactitud.
- Rueda. Esta red se caracteriza por tener una figura central que actúa como conductor o moderador para la comunicación del grupo. Un líder fuerte en un equipo de trabajo estimula esta red de comunicación. Esta estructura de red facilita que nazca un líder en el equipo de trabajo.
- Todos los canales. Esta red permite que todos los miembros de un grupo o equipo puedan comunicarse de manera activa unos con otros. Se caracteriza este tipo de red en los equipos autodirigidos, donde todos son libres de aportar y contribuir, donde nadie adopta el rol del líder. Esta estructura de red genera que los miembros del grupo obtengan mayor satisfacción.

Figura 6 *Redes Formales de Grupos Pequeños*



Nota. Reproducida de *Comportamiento organizacional* (p. 358), por Robbins y Judge, 2009, Pearson Educación.

En conclusión, de acuerdo con (Robbins & Judge, 2009), ninguna red es mejor que otra, sino simplemente que una red es mejor para ciertas ocasiones y hay que conocerlas para saber cuál utilizar dependiendo del objetivo que se quiera cumplir con el equipo.

Existe una relación estrecha entre la comunicación y la satisfacción de los colaboradores, ya que entre menor sea la incertidumbre, mayor es la satisfacción. Tiene un efecto negativo en la satisfacción, que existan distorsiones, ambigüedades, información poco clara y precisa e incongruencias en las comunicaciones entre las personas de los equipos de trabajo, ya que aumentan la duda e incertidumbre (Schuler, 1979, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

Lo que mejorará el flujo de comunicación, aumentará la certeza, por lo tanto, el desempeño y finalmente la satisfacción de los miembros del equipo, es el uso de canales de comunicación verticales (hacia abajo de parte de los líderes y hacia arriba hacia sus superiores), laterales (entre los miembros del mismo grupo de trabajo) e informales (Robbins & Judge, 2009).

Muchas veces puede suceder que quien comunica genera incongruencias entre la comunicación verbal y no verbal, aumentando la incertidumbre de la información, ya

que es poco creíble y como consecuencia reducirá la satisfacción (Robbins & Judge, 2009).

Hay evidencias que comprueban (Hellweg y Phillips, 1980; Bechky, 2003, como se citó en Robbins & Judge, 2009) que existe una relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad del trabajador. Esta comunicación eficaz debe incluir confianza, exactitud, deseo de interaccionar con los demás, receptividad desde jefaturas y gerencias e información fluida.

Respecto a la tecnología de la comunicación, se puede decir según (Robbins & Judge, 2009), que ha transformado los lugares y las formas de trabajo, pero a pesar de todas las ventajas que conlleva, no hay que olvidar que también trae una serie de desventajas como por ejemplo la interpretación de los comunicados electrónicos. La interpretación se obtiene del tono de voz, de la expresión facial, del lenguaje corporal, entre otros aspectos que no tiene un correo electrónico, por ejemplo, por lo que existen muchas posibilidades que el significado que se dé se comprenda de manera errónea.

Es importante indicar que el factor humano puede generar distorsiones en la comunicación eficaz, que no será posible eliminar completamente, ya que cada persona escucha, transmite, interpreta de múltiples maneras, que puede que se haga generado una comunicación donde quien transmitió lo hizo bien y quien recibió el mensaje lo interpretó correctamente, pero en definitiva son dos realidades que muchas veces no se sincronizan para fluir información (género, idioma, cultura). Y es esta realidad la que determina el nivel de motivación, el grado de satisfacción y finalmente el desempeño laboral de un individuo (Robbins & Judge, 2009).

Integración

La integración es uno de los factores que impacta directamente en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, de acuerdo con lo indicado en su investigación Bustamante (Bustamante, 2013). Los espacios de capacitación, encuentro, integración y trabajo en equipo son valorados por los colaboradores, ya que en ellos se genera un proceso de construcción interdisciplinaria, que propicia el buen

clima laboral, potenciando las buenas relaciones interpersonales, que a su vez se relaciona directamente con las buenas relaciones profesionales.

Así también lo concluyen (Huilcapi Masacon, Castro López, & Jácome Lara, 2017), ya que la integración es fundamental para que todos los colaboradores se sientan parte en primera instancia del equipo de trabajo y luego también se sientan parte de la empresa. Este factor es el inicio si luego se desea desarrollar una comunicación fluida y un optimista ambiente laboral.

Estímulo y formación

De acuerdo con Bustamante (Bustamante, 2013), el estímulo y la formación profesional influye en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. Los espacios dedicados a la formación permanente de los equipos en la empresa se generan tanto para el trabajo interdisciplinario como para la formación en habilidades de comunicación. Los colaboradores destacan los estímulos permanentes que facilitan por un lado mejorar los procesos, y por otro, aumentar la motivación laboral al sentirse importantes dentro de la organización.

Según (Quispe Bardales, 2015), los colaboradores que trabajan en puestos de trabajos de pocos retos provocan sentimientos de aburrimiento, y si el reto es demasiado para ellos provocan frustración y sentimientos de fracaso, mientras que un puesto de trabajo de condiciones moderadas hace el trabajador aumente su satisfacción laboral. Quispe define esta condición media de retos en un puesto de trabajo cuando se pueden aplicar las habilidades y capacidades aprendidas, cuando se ofrecen diversidad en las funciones y tarea a realizar, cierta libertad de decisión y feedback de sus superiores.

Se recomienda que cuando se acomoda un trabajador a un puesto de trabajo al momento de contratar, se identifique cuál es la formación y preparación que tiene para el puesto, ya que podría generar desmotivación si sus capacidades son mayores a lo exigidos por las labores o el puesto de trabajo, o bien podría suceder lo contrario, o sea que sus capacidades sean inferiores y le genera estrés al colaborador (Huilcapi Masacon, Castro López, & Jácome Lara, 2017).

Identificación

La identificación es unos de los factores que influye en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores según Bustamante en su investigación (Bustamante, 2013). Los colaboradores tienen una alta identificación con la cultura corporativa de la organización, lo que conlleva a que muestren un alto orgullo y sentido de pertenencia, deseando continuar perteneciendo a la empresa. De acuerdo con lo indicado por Bustamante esto se debe a que los trabajadores han encontrado en la empresa una sintonía con su formación profesional, sus gustos, y sus expectativas profesionales y personales.

Resultados

Según los resultados obtenidos en la investigación, Bustamante (Bustamante, 2013) concluyó que uno de los factores que influye en la motivación y satisfacción laboral de la mayoría de los colaboradores, son los resultados alcanzados con su trabajo en la empresa, lo cual favorece a sus propias familias. Y también Bustamante destaca que de todos los factores que influyen en la motivación laboral, los resultados alcanzados, es lo que más les genera motivación y satisfacción.

Burnout

Goleman presenta una investigación sobre las causas del burnout (Goleman, 1998) en varios miles de mujeres y hombres que trabajaban en cientos de empresas diferentes, donde trataron de determinar las pautas empresariales que acababan desmoralizando y desmotivando a sus colaboradores, llegando a identificar seis causas fundamentales:

- Exceso de trabajo: Mucho trabajo que debe realizarse en muy poco tiempo. Y mientras aumente el ritmo, la exigencia y la complejidad de la tarea o del trabajo en sí, las personas se sentirán cada vez más abrumadas, acumulando el agotamiento de tal manera que no existe recuperación o se hace muy difícil.
- Falta de autonomía: Disponer de muy poco margen para realizar el propio trabajo, no pudiendo tomar decisiones de cómo llevarlo a cabo. El exceso de directrices y manejo de parte de otra persona genera frustración al verse sometidos a estrictas reglas, impidiendo que ellos mismos descubran formas

más sencillas de realizar su trabajo. También provoca la disminución de la sensación de responsabilidad, flexibilidad e innovación. Todo lo anterior genera un mensaje a los colaboradores que la empresa no respeta sus capacidades y habilidades y no considera sus opiniones.

- Remuneraciones insuficientes: Pagar poco por el trabajo extra, generando una pérdida en la recompensa emocional del trabajo, ya que se elimina prácticamente la satisfacción laboral al existir la combinación de la sobrecarga de trabajo, poca autonomía e inseguridad laboral.
- Pérdida de conexión: Aumento de la sensación de aislamiento en el entorno laboral. En la medida en que las relaciones se van perdiendo, se pierde también el placer que se deriva de la colaboración los miembros del equipo de trabajo, aumentando el conflicto y acabando con las relaciones emocionales.
- Injusticia: Percepción injusta del reparto de honorarios y obligaciones, terminando en la desconfianza y la falta de identificación con los objetivos de la empresa.
- Valoración adecuada de los conflictos: Discrepancia entre los valores personales y las exigencias laborales. Esto genera un desaliento en los trabajadores.

El resultado o producto final de estas prácticas empresariales erróneas es el de contribuir al agotamiento crónico, la desconfianza, la falta de motivación y de entusiasmo, y la disminución de la productividad (Goleman, 1998).

Recompensas equitativas

Según la investigación de (Quispe Bardales, 2015), los colaboradores cuando sienten que los sistemas de pagos y políticas de promociones son justas, imparciales y claras, de acuerdo con las exigencias de puesto de trabajo, habilidades que tiene la persona y el nivel de remuneraciones de la empresa, el resultado es que sienten satisfacción en su lugar de trabajo.

Esta relación también la afirma Amorós en su investigación, indicando que cuando un colaborador trabaja en una organización donde las políticas de ascenso son justas y

las remuneraciones son proporcionales al trabajo que desempeña, aumenta su nivel de satisfacción laboral (Amorós, 2007).

Salario

De acuerdo con la investigación realizada por Ibarra y González, la motivación de los trabajadores se ve afectada cuando se perciben bajos salarios (Ibarra Cisneros & González Torres, 2010). Si un trabajador recibe una disminución en su salario, experimentará una motivación menor que la que tenía antes del cambio, y por lo tanto su nivel de productividad también se verá impactada, reduciéndose al mismo tiempo que su motivación. En este estudio se abordan dos opiniones contrarias respecto a la flexibilidad salarial. Por un lado, existe un grupo de persona que apoya la desaparición del salario mínimo y la reducción o desaparición de beneficios extrasalariales, respaldando esta idea ya que sería una forma de generar nuevos empleos con un costo bajo. Sin embargo, también existen los que argumentan en contra de estas políticas, ya que la eliminación del salario mínimo provocará un impacto tanto en la calidad de vida del trabajador como de su familia.

El concepto anterior es apoyado por el estudio de (Alvarez Bustillos & Ayala Perez, 2020), donde afirman que la motivación económica en el entorno laboral es una herramienta con mucho poder que puede impulsar a los colaboradores a trabajar con un eficaz nivel de productividad. Álvarez y Ayala indican que los colaboradores motivados siempre buscarán distintas maneras de mejorar la eficiencia en los lugares de trabajo.

En el mismo año 2020 (Salazar Chánchez, 2020), se realizó un estudio en los colaboradores de una organización donde descubrieron que la motivación era un factor muy importante en el desempeño laboral, pero en este caso era la desmotivación la que influenciaba, ya sea por falta de incentivos, falta de reconocimiento del supervisor y falta de condiciones en el trabajo, por lo tanto, estos factores impactaron de manera negativa el desempeño de los trabajadores.

Al analizar con mayor detalle los resultados obtenidos, Salazar concluyó que la motivación extrínseca, como las recompensas salariales, no influían en el desempeño

en el trabajo, sin embargo, si hubiese un aumento en los incentivos sí impactaría de mejor forma.

Para Castañeda y Julca existe una clara tendencia a darle más importancia de la que requiere el salario como único factor que incide directamente en la satisfacción de los colaboradores en una empresa (Castañeda Blas & Julca Vidal, 2016).

Reconocimiento

De acuerdo con la investigación de Lora es fundamental reconocer y felicitar a los trabajadores cuando han realizado un buen trabajo y cuando han mejorado su desempeño. Este reconocimiento se puede entregar de distintas formas como en regalos, viajes o ascensos (Lora Sánchez, 2017). A todas las personas les agrada ser reconocidos, ya sea por sus logros y el buen desempeño, sobre todo en el ámbito laboral. Un tipo de reconocimiento que se recomienda (Anderson, 2014, como se citó en Lora Sánchez, 2017), es contar con un sistema de evaluación de desempeño, la cual debe ser objetiva, motivadora y justa, e idealmente para quienes lograron sus metas debe ir acompañada esta evaluación de recompensas como promociones, capacitaciones y reconocimiento en público, lo cual provocará aumentar la motivación de los colaboradores de una organización.

Clima laboral

El clima laboral en una organización tiene un impacto directo en la productividad de los colaboradores. Y para poder mejorar el clima laboral, la motivación en ellos es uno de los factores fundamentales que debe ser considerado. De acuerdo con la investigación realizada por Galicia, García & Hernández (Galicia Villanueva , García Oliver , & Hernández Cruz, 2017), el clima laboral es un factor determinante, el cual influye de manera positiva o negativa en la productividad de los colaboradores y, por lo tanto, de la empresa. Dentro de las propuestas de mejora del clima laboral, se recomendó cambios en liderazgo, responsabilidad, resistencia al cambio, motivación y capacitación.

Rodríguez, Peña & Montes (Rodríguez Lorenzo, Peña Carbajales, & Montes de Oca Montano, 2014), en el trabajo realizado, afirman que la motivación laboral es la

voluntad de generar un esfuerzo a alto nivel para poder así lograr las metas de la empresa. Esta motivación está condicionada por la capacidad de generar un esfuerzo para satisfacer una necesidad colectiva o una necesidad individual. Y la capacidad individual de cada colaborador, según esta investigación, estará fuertemente influenciada por múltiples elementos que pueden modificar positiva o negativamente la conducta de las personas, siendo éstos relacionados directamente con el clima laboral.

El clima laboral, de acuerdo con Rodríguez, Peña & Montes, provoca o induce a los trabajadores a que opten por tener un comportamiento determinado según como sea este clima. Estos comportamientos influyen directamente en las actividades que realizan en la empresa, en su sentido de pertenencia, en la calidad, eficiencia y eficacia del trabajo o servicio que realizan, así como a nivel general de su desempeño laboral.

(Chiavenato, 2011) relaciona dos conceptos, indicando que la motivación individual conduce a la motivación del clima organización. El ser humano está constantemente buscando satisfacer sus necesidades, así como buscando su equilibrio emocional, adaptándose a cada nueva situación que se les presenta. Un individuo con una buena adaptación o bien estado de adaptación, significa que posee salud mental, la cual se define con tres características básicas:

- Sentirse bien o cómodo con uno mismo;
- Sentirse en paz con las demás personas con las que interactúa;
- Ser capaz de afrontar o hacer frente a los requerimientos que se presentan en la vida.

El ambiente interno o salud mental de los miembros de la organización está absolutamente ligado y vinculado con el clima organizacional, guardando una muy cercana relación entre la motivación individual de sus integrantes y el clima organizacional. Esta relación y sus implicancias se visualiza en la Tabla 5.

Tabla 5 *Relación Entre la Motivación Individual y el Clima Organizacional*

Motivación individual de los miembros de la organización	Efectos en el clima organizacional
Alta	Clima organizacional sube, generándose relaciones de colaboración en los equipos de trabajo, interés, satisfacción, entre otros.
Baja	Clima organizacional baja, provocando desinterés, apatía por el otro o por el trabajo realizado, insatisfacción y hasta incluso estados de agresividad en casos más extremos.

Fuente. Elaboración propia.

El comportamiento del líder

Dentro de la investigación realizada (Castañeda Blas & Julca Vidal, 2016) concluyeron que si existe cooperación entre los trabajadores y sus líderes es posible que la actitud de los colaboradores se pueda modificar. Con una relación de amistad se contribuye a un clima laboral positivo y por lo tanto aumentaría la satisfacción laboral.

De acuerdo con una investigación realizada el año 2017 en el personal de una organización del sector privado, las relaciones positivas con jefaturas y con los compañeros de trabajo, son factores de tipo motivacionales en los colaboradores (Merin y Placencia, 2017, como se citó en Gil Guerrero & Gutiérrez Pretel, 2021).

Antigüedad laboral

Un factor motivacional que también se describe en las investigaciones en la antigüedad laboral. Específicamente en un estudio realizado en Chile por Alarcón (Alarcón, 2020, como se citó en Gil Guerrero & Gutiérrez Pretel, 2021), los trabajadores con una antigüedad entre uno y 10 años poseen una motivación y satisfacción media, mientras que los que trabajan en la empresa hace más de 11 años reflejan un bajo nivel de motivación y satisfacción laboral.

La cultura corporativa

(Cortez & García Prado, 2011) nos indica en su investigación que muchos países en desarrollo se enfrentan a una serie de problemas, tales como carencia de motivación de los trabajadores, no existen incentivos claros, no hay transparencia en las decisiones organizacionales, falta de distribución igualitaria de los colaboradores, inestabilidad, alto ausentismo laboral, comportamiento oportunista de los trabajadores de salud y falta de formación profesional.

Políticas de conciliación

Estas políticas se refieren a la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Son políticas como el horario flexible, permisos de maternidad y paternidad mayores a los legales, trabajo a medio tiempo, servicios de guardería, entre otros. Estas políticas son acciones que aumentan la motivación laboral (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

Equipo de trabajo

Uno de los factores determinantes de la satisfacción laboral es el equipo de trabajo con el que se relacione cada colaborador (Amorós, 2007). Según Amorós si los compañeros de trabajo generan apoyo y amistad, se obtendrá un mayor grado de satisfacción en todos en el equipo.

En una investigación realizada el año 2019, concluyeron que establecer una serie de reglas en los equipos de trabajo permiten que cada uno de los miembros integrarse de mejor forma, responder de manera apropiada, aumentar el sentido de pertenencia, compartiendo valores y actitudes de convivencia. Los pilares relevantes son la interdependencia del equipo y la confianza, para así poder alcanzar el potencial esperado y desempeñar sus actividades exitosamente (Daiana Díaz , Corina Lopez, & Magalí Esquivel , 2019).

Cuando los colaboradores se agrupan en equipos de trabajo de manera exitosa, la rotación laboral se reduce y aumenta la motivación de cada uno de sus miembros (Alvarez Bustillos & Ayala Perez, 2020).

Condiciones laborales

Las condiciones de una empresa deben proveer al trabajador de salud, seguridad y comodidad, para que de esta manera no se desmotiven, sino aumenten su motivación en el lugar de trabajo (Cubas Medina, 2016). La empresa debe preocuparse que sea adecuada la temperatura, la iluminación, la ventilación, en los lugares de aire libre deben tomarse medidas de seguridad por el clima, por ejemplo, así como también la organización debe tener lugares de descanso, servicios higiénicos, comedores, primeros auxilios, por nombrar solo algunas de estas condiciones.

En la investigación realizada en España por (Prieto Rodríguez, 2004) se encontraron indicios de que las condiciones de trabajo afectan de manera significativa a la probabilidad de abandono voluntario del mercado.

Esta aseveración también la apoya Amorós en su investigación, ya que indica que cuando las condiciones de trabajo con seguras y cómodas, éstos se sentirán más satisfechos (Amorós, 2007).

Seguridad laboral

Existen otros aspectos que se relacionan más directamente con la motivación laboral, pero aun así la seguridad en el trabajo es importante para el grado de satisfacción que posea el colaborador al ejecutar sus funciones (Castañeda Blas & Julca Vidal, 2016).

Trabajo desafiante

Para que un trabajador esté satisfecho con su trabajo, debe poner en práctica sus habilidades, para lo cual el trabajo que realice debe ser mentalmente desafiante, o sea que el trabajo requiera de cierto esfuerzo mental para ejecutarlo (Amorós, 2007).

Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

El crecimiento personal y profesional de los trabajadores en una empresa son sus grandes motivaciones, lo cual genera distintas ventajas, como mayor autoestima, mayor satisfacción y finalmente mejor desempeño laboral. Álvarez y Ayala recomiendan que toda empresa defina las rutas profesionales de los colaboradores,

les genere planes de formación y que este desarrollo sea en sincronía con las estrategias de la organización (Florian Morales, 2018).

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo tiene múltiples ventajas, pero también se describen desventajas dentro del proceso (Chiavenato, 2008). Una de las desventajas es que se reduce la fidelidad de los trabajadores, ya que se ofrece una oportunidad a alguien que no es de la organización y afecta de manera negativa la motivación de los colaboradores actuales en la empresa.

Satisfacción Laboral

El término satisfacción en el trabajo lo definen (Robbins & Judge, 2009) como una percepción positiva que tiene un colaborador de su propio trabajo, por lo tanto, cuando existen sentimientos positivos del trabajo la persona tiene una alta satisfacción, mientras que si los sentimientos son negativos se generará una insatisfacción laboral.

Para (Quispe Bardales, 2015) la satisfacción laboral es finalmente un conjunto de las actitudes que se tienen en este ámbito, lo cual es determinado por la disposición psicológica que tenga hacia su trabajo, o bien en otras palabras, es determinado por lo que el colaborador piensa de su trabajo.

La satisfacción laboral impacta tanto en el desempeño laboral, los índices de ausentismo y rotación de los colaboradores de una empresa de manera favorable (Robbins & Judge, 2009)

Satisfacción y el desempeño

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009) existen estudios que apoyan la relación directa que existe entre satisfacción y desempeño, mientras que en otros dudan que exista tal relación. Así lo confirman en su artículo (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001), donde realizaron la revisión de 312 estudios y concluyeron que la correlación entre la satisfacción y el desempeño laboral es de magnitud moderada.

Según lo que indican (Robbins & Judge, 2009), el nivel de satisfacción se puede predecir más fácilmente en los colaboradores con desempeño superior, ya que es bastante común que las empresas quieran retener a estos colaboradores, entregándoles distintos incentivos como aumentos en los salarios, reconocimientos, mejores oportunidades de desarrollo de carrera, entre muchos otros. A diferencia que, con los colaboradores de bajo desempeño, donde la empresa no genera mayores esfuerzos para su satisfacción.

Para Eduardo Amorós (Amorós, 2007), afirma que la relación entre la satisfacción y productividad es positiva y las correlaciones bajas, queriendo explicar que no más del 2% del aumento de la productividad podría ser atribuida a la satisfacción de los colaboradores.

Satisfacción y el ausentismo

Entre ambas variables, satisfacción y ausentismo, existe una relación negativa consistente, según las correlaciones que confirman (Robbins & Judge, 2009), lo cual tiene bastante lógica, ya que los colaboradores que no se encuentran satisfechos, tendrán más días de ausencia que frente a aquellos que sí lo están. Así también lo confirma Amorós en sus investigaciones (Amorós, 2007).

Satisfacción y la rotación

La satisfacción, según lo que comentan en su libro (Robbins & Judge, 2009), también tiene una relación negativa con la rotación. Esto es demostrado por (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) en su artículo donde concluyen la fuerza predictiva relativa de los determinantes de rotación laboral. Algunos de estos predictores son la satisfacción laboral, ausentismo, desempeño y compromiso organizacional.

De acuerdo con lo indicado anteriormente en la satisfacción y el desempeño, las empresas quieren retener a los colaboradores de alto desempeño o rendimiento aumentando su nivel de satisfacción con distintos incentivos, por lo que independiente del nivel de satisfacción que tenga el trabajador, es más probable que ellos continúen en la empresa, por las distintas recompensas recibidas, que los trabajadores con desempeño más bajo.

Según Amorós, la relación entre ambas variables también concluye que es negativa (Amorós, 2007), demostrando que el desempeño del colaborador es el moderador más importante de esta relación. Quienes muestren un desempeño superior, la satisfacción no es tan relevante si se quiere pronosticar la rotación en la empresa, ya que la empresa querrá conservar a los colaboradores con alto desempeño.

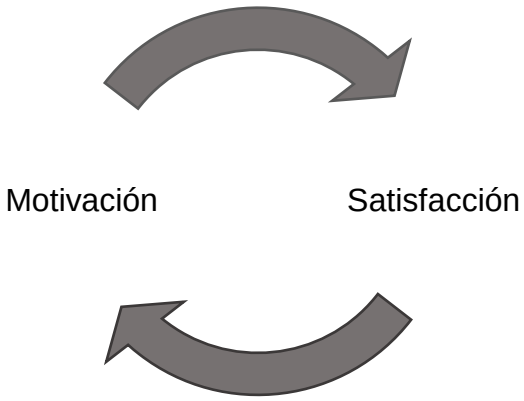
Motivación y satisfacción

Toda conducta del ser humano es gatillada o accionada por un sentimiento de carencia o falta de algo en particular, por lo que teóricamente una persona no tendería a desarrollar ninguna conducta, si no experimentase carencias en su vida, ya que no tendría por qué querer cambiar un estado que le produce equilibrio y armonía. De acuerdo con lo anterior, (van Morlegan & Ayala, 2011) confirma que la motivación es

la fuerza mental que acciona o impulsa la conducta. Mientras que la satisfacción es cuando dicha conducta concreta el objetivo que se desea. La satisfacción es un estado de plenitud donde la conducta, motivada por una carencia, tuvo un resultado exitoso.

Existe un círculo virtuoso motivación-satisfacción, descrito por (van Morlegan & Ayala, 2011) donde a mayor satisfacción, mayor motivación para una próxima meta u objetivo, y a mayor motivación, mayor probabilidad de lograr satisfacción en el o los objetivos planteados (Figura 7).

Figura 7 *Círculo Virtuoso Motivación-Satisfacción de Van Morlegan y Ayala*



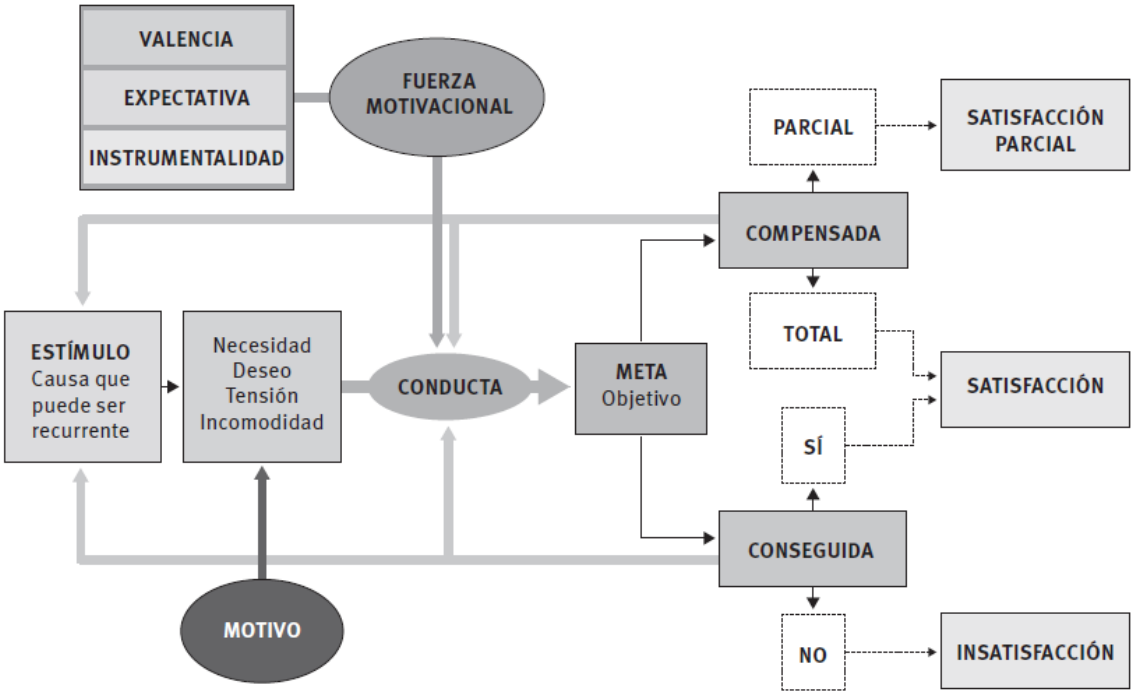
Fuente. Elaboración propia.

Tanto la motivación como la satisfacción son dos conceptos que se encuentran relacionados y que son clave en las relaciones laborales. La motivación es la disposición que se tiene y que determina el comportamiento de un individuo, haciendo referencias a las aspiraciones de los colaboradores, mientras que la satisfacción es un sentimiento que se vincula con el grado en que cumplen estas aspiraciones (Revuelto-Taboada, 2018).

Como se puede valorar en la figura 8, de acuerdo con (Revuelto-Taboada, 2018) , la motivación es un proceso interno que impulsa a tener un cierto comportamiento o bien una determinada manera de actuar buscando satisfacer una necesidad. La insatisfacción es un posible desencadenante del proceso de la motivación, en cambio

la satisfacción es el resultado del comportamiento de un colaborador con motivación laboral.

Figura 8 *Proceso Básico de Motivación-Satisfacción*



Nota. Reproducida de *Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral* (p. 14), por Revuelto-Taboada, 2018, Revista Perspectiva Empresarial.

Beneficios de la Motivación Laboral

Que la motivación esté presente en los colaboradores de una empresa conlleva a diversos beneficios, tanto para la empresa, para la propia persona, para la familia y para todo su entorno en general. Aquí de explican algunos de los beneficios más importantes.

Productividad

Dentro de las organizaciones, los resultados dependen mayormente del trabajo de sus colaboradores, afectando de manera significativa en el desarrollo global de la empresa. Si dentro de una organización se mantiene la motivación en los equipos de trabajo, el clima laboral impactará directamente en su productividad, de acuerdo con lo que indica la investigación realizada por Galicia, García & Hernández (Galicia Villanueva , García Oliver , & Hernández Cruz, 2017)

En el trabajo realizado por Rodríguez, Peña & Montes (Rodríguez Lorenzo, Peña Carbajales, & Montes de Oca Montano, 2014), afirman que cuando los colaboradores en una empresa presentan una baja motivación, ésta impacta de manera interna y externa a la organización. De manera interna, en el funcionamiento propio de la organización, y de manera externa, tanto en la imagen que reflejan como en los resultados de trabajos alcanzados.

También indican en esta investigación, que un paso previo para que en la organización se genere un aumento en la productividad, calidad y servicio entregado a sus clientes, los trabajadores se deben encontrar satisfechos con su trabajo y por lo tanto con una alta motivación laboral.

Es fundamental comprender la conducta humana, según lo que indica Rodríguez, Peña & Montes (Rodríguez Lorenzo, Peña Carbajales, & Montes de Oca Montano, 2014), ya que esta conducta está basada en las motivaciones que posea cada uno. Y a su vez, estas motivaciones hacen que el comportamiento de un individuo sea de una forma u otra.

Lo trascendental de lo dicho anteriormente, es que este comportamiento tiene múltiples consecuencias para la empresa, ya que a medida que el colaborador se

sienta motivado con su trabajo y las tareas que realiza, trabajará de manera óptima, cumpliendo con sus objetivos y metas de la mejor manera, aumentando su productividad y resultados. Finalmente, se indica en esta investigación que el trabajador al tener una alta motivación laboral aumentará su permanencia en la organización.

Se realizó una investigación entre el año 2018 y 2019 donde se analizó la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del GAD municipal del cantón Salinas, seleccionando una muestra de 157 trabajadores, donde se concluyó que la motivación influye de manera positiva en el desempeño laboral (Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides Rodríguez, 2020).

Así también lo afirma Salazar (Salazar Chánchez, 2020), donde realizó un estudio en una empresa y descubrió que la motivación era un factor que influye de manera bastante significativa en el desempeño laboral de los colaboradores.

Por último comentar un estudio del año 2000 (Ardouin, Bustos, Gayó, & Jarpa, 2000), donde se afirma que el nivel que tenga un colaborador de su desempeño está regido por el esfuerzo que se ejerce y el esfuerzo a su vez lo determina la motivación que tiene. También concluyen que para poder incrementar la motivación de un colaborador la empresa debiese aplicar un modelo llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación, la cual consiste en que la motivación está en función de la expectativa (percepción que tiene el trabajador respecto a su capacidad de lograr algún resultado específico de desempeño, o sea asociación entre esfuerzo y desempeño) multiplicada por la suma de las valencias (es el nivel de satisfacción o insatisfacción que un colaborador espera experimentar luego de alcanzar un resultado en el trabajo), cada uno valorado por su instrumentalidad (es la percepción que se tiene entre el desempeño y el resultado, o sea que cuando un trabajador percibe que su desempeño lo llevará al resultado que desea se sentirá motivado).

De acuerdo con lo anteriormente planteado, en esta teoría para que una empresa aumente la motivación de un trabajador, deben aumentar en vínculo esfuerzo y desempeño (expectativa), aumentar los resultados satisfactorios para el trabajador

(valencia) y aumentar la asociación entre desempeño y resultado (instrumentalidad) (Ardouin, Bustos, Gayó, & Jarpa, 2000).

Creatividad

Las personas que tienen motivación piensan con mayor claridad y por otro lado dedican un mayor recurso intelectual a las labores que realizan, por lo que es mayor su grado de creatividad (Espino Ruiz, 2014).

Lo anterior es corroborado por Prieto (Prieto Bejarano, 2013), quien en su investigación afirma que la motivación genera que las personas se vuelvan más creativas y a su vez aumentan su rendimiento laboral.

Energía

De acuerdo con Angie Espino (Espino Ruiz, 2014), cuando un individuo tiene una alta motivación tiene una emoción genuina y energizante, que hace que posea mayor energía que cuando su motivación disminuye.

Flexibilidad

Es una habilidad que se puede desarrollar en caso que no poseer flexibilidad de manera innata en la forma que un trabajador por ejemplo afronta ciertas situaciones diaramente. En la investigación de Espino indica que cuando un trabajador está motivado y tiene que enfrentar circunstancias cambiantes que requieren de flexibilidad para ser manejadas, se encontrará más abierto a ceder, en comparación a momentos de menor motivación donde no afrontaría estos cambios de la misma manera (Espino Ruiz, 2014).

Salud y optimismo

Un trabajador motivado aprende a encontrar el potencial existente en todas las cosas de manera optimista. Y estos pensamientos positivos también los extrapola a su vida, teniendo razones para mantenerse saludable (Espino Ruiz, 2014).

Disminuyen los niveles de stress de los trabajadores cuando éstos se encuentran motivados en su trabajo. Éste es uno de los beneficios que Pedro Prieto describe en su investigación (Prieto Bejarano, 2013).

Magnetismo y multiplicación

Para Angie (Espino Ruiz, 2014), de acuerdo con su estudio, un trabajador con alta motivación es interesante para el resto de las personas y genera cierto magnetismo, sentiéndose los de su alrededor atraídos naturamente por esta energía motivacional. Al mismo tiempo esta motivación es contagiosa, siendo posible su multiplicación al resto de los miembros de su equipo y de su organización.

Mayor compromiso

De acuerdo con (Prieto Bejarano, 2013), al existir motivación en los trabajadores, éstos desarrollan un mayor compromiso con la empresa, que a su vez, genera mayor implicación de parte del colaborador.

Gestión de talentos

Pedro Prieto realizó un estudio donde describió múltiples beneficios de la motivación laboral y respecto a la gestión de talento afirma que existirán menos fugas de talentos, ya que, si un trabajador se siente bien en su trabajo y se encuentra motivado, éste tenderá a mantenerse en la organización, a pesar de que otras empresas le ofrezcan más y mejores condiciones laborales. Y, por otro lado, la empresa tendrá una imagen de ser un buen empleador si sus trabajadores están motivados, lo cual atraerá nuevos talentos (Prieto Bejarano, 2013).

Presencia en el trabajo

Las investigaciones muestran (Chiavenato, 2008) que la capacidad profesional de las personas y su motivación laboral afectan el ausentismo. Existen ciertas prácticas en las organizaciones (sanción al ausentismo y recompensa a la permanencia), cultura de ausentismo (si se considera en la empresa aceptable o no un retraso o ausencia) y las actitudes, valores y objetivos de los colaboradores afectan la motivación para la permanencia. Es por lo mismo que se anima a la presencia en los trabajos y se desmotiva a ausentarse con prácticas administrativas y culturales que privilegian (a) la participación; (b) el desarrollo de actitudes participativas; (c) valores participativos y (d) objetivos participativos de los colaboradores.

Inteligencia Emocional, la Competencia Emocional y la Motivación Laboral

De acuerdo con Goleman, (Goleman, 1998) para que exista un desempeño laboral sobresaliente, debe existir una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional, la competencia emocional. La competencia emocional, muestra si las personas han sabido utilizar esta potencial capacidad al mundo laboral. Existen dos habilidades como núcleo de la competencia emocional:

- La empatía (que es la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos)
- Las habilidades sociales (que permiten manejar los sentimientos ajenos)

La inteligencia emocional determina la potencial capacidad que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas basadas en cinco dimensiones, y cada dimensión se relaciona con competencias emocionales (Goleman, 1998):

- La conciencia de uno mismo (conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo)
- La motivación (motivación al logro, compromiso y optimismo)
- La autorregulación (autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación)
- La empatía (compresión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad y conciencia política)
- Las habilidades sociales (influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo)

La motivación (Goleman, 1998) se relaciona directamente con tres competencias emocionales:

- Motivación al logro. Las personas que poseen esta competencia se establen retos y metas desafiantes, buscan información para lograr ser más certeros, luchando por cumplir y mejorar con excelencia todo lo requerido, así como su desempeño. Estas personas están constantemente encontrando formas para hacer mejor las cosas. Las personas que están motivadas al logro buscan la

retroalimentación constante, ya que sienten que es muy importante en sus trabajos, creando también sus propias medidas de desempeño.

- Compromiso. Los colaboradores que desarrollan el compromiso hacen sacrificios para alcanzar una meta organizacional mayor utilizando los valores centrales del grupo para tomar decisiones y buscan proactivamente oportunidades para desarrollar la misión del grupo. El compromiso es posible cuando las metas de la empresa son las mismas que las metas de la persona o bien la persona se ve reflejada en éstas. En personas que creen en lo que hacen y creen en la organización en la que trabajan tienen altos niveles de compromiso.
- Iniciativa y optimismo. Las personas que demuestran iniciativa están constantemente buscando y aprovechando nuevas oportunidades, movilizando a otros a realizar esfuerzos, se saltan las rutinas habituales y luchan por metas y objetivos que sobrepasan las expectativas que los otros se han hecho de ellos. La competencia que está más relacionada con la iniciativa es el optimismo. Una persona optimista puede ver una oportunidad donde hay dificultades y obstáculos, pensando que tiene el poder de hacer algo al respecto. Estas personas no operan desde el miedo al fracaso, sino desde la expectativa del éxito.

Un excelente desempeño requiere de fortaleza en al menos seis de las competencias emocionales, y que estas estén distribuidas equilibradamente en las cinco dimensiones (Goleman, 1998).

Goleman en su libro habla de un particular estado mental denominado “flujo”, el cual impulsa a las personas a hacer las cosas lo mejor posible. Este estado lo describe como estar “fuera del tiempo”, donde las personas se pierden en lo que están haciendo sin esfuerzo alguno, como que en sí mismo este estado fuese placer. Lo que proporciona este placer a cada persona es muy diferente. Cuando una persona se sitúa en “flujo” se pone en marcha la motivación, brindando explicaciones radicalmente diferentes acerca de lo que realmente motiva a la gente para trabajar (Goleman, 1998).

Goleman indica que los alicientes más poderosos son internos, más que externos (ascensos, aumento del incentivo económico y gratificaciones). En un estudio hecho a más de 700 profesionales y ejecutivos de negocios encontró las siguientes fuentes de satisfacción (Goleman, 1998):

- Reto creativo;
- La estimulación por el trabajo en sí y seguir aprendiendo;
- Orgullo al hacer el trabajo (deber cumplido);
- Las relaciones laborales (amistades);
- Ayudar o enseñar a los demás en el trabajo.

El estado de "flujo" impulsa a mejorar a las personas por dos razones (Goleman, 1998):

- Porque cuando las personas están completamente sumergidas o implicadas en lo que se está haciendo, aprenden mejor y mucho más.
- Porque cuanto más se ejercita o se repite una labor, mejor es el desempeño de esta.

Motivo y emoción son términos que tienen el mismo origen del latín, motivus y emotio, que significan "movimiento". Para Goleman los motivos impulsan las percepciones de las personas y modelan sus acciones, y son las emociones las que impulsan a las personas a alcanzar sus objetivos, movilizando sus energías. Existe una zona intermedia entre el aburrimiento y la ansiedad extrema, el estado de “flujo”, donde una cantidad moderada de ansiedad moviliza a las personas adecuadamente, su deficiencia provoca apatía y su exceso desborda. El término eustrés, o "buen" estrés, Goleman lo define como un tipo de presión que tienen la capacidad de movilizar a las personas. Los motivos de las personas es lo que determina cómo ven el mundo y cómo viven sus experiencias, dándole atención de manera automática a lo que más les importa o motiva en la vida (Goleman, 1998).

Cuestionarios o Instrumentos para Medir Motivación Laboral

En la revisión bibliográfica realizada se describen innumerables cuestionarios, índices, escalas, entre otros instrumentos de medición de la motivación y satisfacción laboral. A continuación, se nombrarán los más representativos.

Job diagnostic survey (JDS)

Este es un instrumento que fue creado en 1974 por Hackman y Oldham, basado en que los resultados como (a) alta motivación interna; (b) alto rendimiento de calidad en el trabajo; (c) alta satisfacción del trabajo; (d) baja rotación laboral y (e) bajo ausentismo, se pueden obtener en los colaboradores cuando están presentes los siguientes estados psicológicos críticos (Hackman & Oldham, 1974):

- Importancia del trabajo a realizar, donde los trabajadores perciben que su trabajo tiene significancia, es valioso y que trasciende de alguna manera;
- Responsabilidad en el trabajo por los resultados, metas y objetivos, se refiere al grado en que el colaborador se responsabiliza por sus acciones en el trabajo, trayendo como consecuencia un determinado resultado;
- Conocimiento de los resultados producto del trabajo realizado, que es el grado en que un trabajador posee el conocimiento necesario para poder alcanzar a entender la efectividad de sus labores.

La teoría plantea, de acuerdo con (Hackman & Oldham, 1974) que estos tres estados psicológicos críticos se originan de cinco dimensiones de trabajo; variedad de habilidades, sentirse identificado con la tarea (identidad) y entender el significado de la tarea. También se adicionan a estas tres dimensiones, la autonomía para realizar el trabajo y la retroalimentación. La autonomía genera mayor responsabilidad de los resultados del trabajo, mientras que la alta retroalimentación aumenta el conocimiento por los resultados. Se puede calcular el potencial de motivación de un trabajo, de acuerdo con esquema de la Figura 9.

JDS se compone de ochenta y tres preguntas separadas en siete secciones, las cuales evalúan cuatro factores (Hackman & Oldham, 1974):

- Dimensiones del trabajo
- Estados psicológicos críticos
- Deseo del trabajador por satisfacer su necesidad de crecimiento laboral.
- Reacciones afectivas que un trabajador obtiene al realizar un determinado trabajo.

Figura 9 *Cálculo para el Puntaje de la Potencial Motivación (MPS)*

Motivating Potencial Score

$$\left[\frac{\text{Skill Variety + Task Identity + Task Significance}}{3}\right] \text{ X [Autonomy] X [Feedback]}$$

Nota. Adaptada de *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects* (p. 4), por Hackman y Oldham, 1974, Yale University.

Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT)

Este cuestionario fue elaborado por el psicólogo Fernando Toro en 1985, pero también ha sido estudiado y desarrollado continuamente por Montoya en 1990, Rodríguez en 1993, Chaparro en 2004 y Pérez y Amador en 2005 (Gutiérrez Melo, 2014).

De acuerdo con (Chaparro, 2004, como se citó en Gutiérrez Melo, 2014) el cuestionario tiene una confiabilidad promedio de 0,72 (de acuerdo con los criterios de Guildford desde 0,70 a 0,90 se considera que tiene una alta confiabilidad (Tirado Narváez, 2015)), lo cual es considerado apropiado y han reportado múltiples investigaciones que los resultados son de alto nivel de validez, confiabilidad y satisfactoria.

Setenta y cinco ítems, son los que contiene el CMT (Gutiérrez Melo, 2014), los cuales tienen el objetivo de identificar y valorar de manera objetiva quince factores de motivación para el trabajo, involucrando coceptos y experiencias comunes del

ambiente laboral (Tirado Narváez, 2015). El individuo al que se aplica el cuestinario debe ordenar los ítems de cada grupo (cinco ítems son distribuidos en cada grupo) en base a la relevancia que le da, calificando ésta en una escala del número cuatro al número cero (Gutiérrez Melo, 2014).

El CMT posee tres partes (Tirado Narváez, 2015), siendo cada parte conformada por veinte y cinco ítems, distribuidos en cinco grupos, sumando finalmente setenta y cinco ítems. Cada grupo a su vez representa un factor de motivación, sumando en total quince factores.

Primer parte. A través del factor de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento, entregarán un perfil del individuo de las condiciones motivacionales internas. Estas condiciones son personales y de carácter afectivo, y son las responsables que una persona puedas expresar sus sentimientos de su experiencia con otros o con algún evento externo, ya sea de agrado o no (Toro, 1985, como se citó en Gutiérrez Melo, 2014).

Segunda parte. A través de las mediciones de los factores de dedicación a la tarea, aceptación de normal y valores de la empresa, aceptación a la autoridad, requisición y expectación, conformarán un perfil respecto a las preferencias en los medios para alcanzar retribuciones laborales.

Tercera parte. Esta parte está representada por los factores de equipo de trabajo, supervisión, remuneración, contenido del trabajo y promoción, los cuales proporcionarán un perfil del individuo de las condiciones motivacionales externas. Estas condiciones persiguen analizar y estudiar el valor que un colaborador atribuye a distintas retribuciones por el buen desempeño (Gutiérrez Melo, 2014).

Este cuestionario, de acuerdo con (Tirado Narváez, 2015), da la opción de obtener, no solo los quince factores de motivación en el trabajo mencionados anteriormente, sino que también factores de motivación de segundo orden, entregando una descripción más amplia y comprensiva. Estos factores se detallan en la Tabla 6:

Tabla 6 *Factores de Motivación de Segundo Orden del CMT*

Factores de motivación de segundo orden	Factores de motivación que incluye
Orientación a la tarea	Logro, autorrealización, dedicación a la tarea y contenido del trabajo.
Orientación al éxito	Logro, dedicación a la tarea, requisición, salario y promoción.
Adaptabilidad social	Afiliación, aceptación de normas y valores, equipo de trabajo.
Internalidad	Logro, poder, dedicación a la tarea y requisición.
Externalidad	Reconocimiento, expectación y supervisión.

Fuente. Elaboración propia.

Escala General de Satisfacción Laboral (EGSL) de Warr, Cook y Wall o Overall Job Satisfaction Scale

La Escala General de Satisfacción fue desarrollada en 1979 por Warr, Cook y Wall (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998). El origen del diseño de la escala general de satisfacción laboral (Oscco López, 2015), fue por la necesidad de contar con escalas cortas y efectivas y por sobre todo fáciles de aplicar a todo tipo de colaborador de una empresa, conformándose una escala de 15 ítems. Se abordan en esta escala factores intrínsecos y factores extrínsecos de las condiciones de trabajo, por lo tanto, se compone de dos subescalas, la de factores intrínsecos y la de factores extrínsecos.

Subescala de factores intrínsecos. Formado por siete ítems, los cuales tratan aspectos como la responsabilidad, promoción, reconocimiento laboral y contenido de las tareas.

Subescala de factores extrínsecos. Formada por los ocho ítems restantes, los cuales evalúan la satisfacción de los colaboradores respecto a cómo se organiza su trabajo en cuanto al horario, el salario y las condiciones físicas del mismo.

Esta escala, de acuerdo con (Oscco López, 2015) puede ser aplicada tanto por un entrevistador como por el mismo colaborador que está siendo evaluado, y de manera tanto individual como colectiva. Posee un vocabulario simple, se aplica en poco tiempo y cada ítem se responde en una escala de siete puntos; (a) muy insatisfecho; (b) insatisfecho; (c) moderadamente insatisfecho; (d) ni satisfecho ni insatisfecho; (e) moderadamente satisfecho; (f) satisfecho y (g) muy satisfecho.

Al ser una escala aditiva, el puntaje total se obtiene sumando todos los puntos, asignando valor de uno a muy insatisfecho hasta llegar al valor de siete cuando se responde muy satisfecho (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998).

Se pueden obtener finalmente tres puntuaciones, las cuales reflejan una mayor satisfacción cuánto sea el puntaje obtenido. Estas puntuaciones corresponderían a (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998):

- Satisfacción general (valores oscilan entre 15 y 105);
- Satisfacción extrínseca (valores oscilan entre 8 y 56);
- Satisfacción intrínseca (valores oscilan entre 7 y 49).

Escala General de Satisfacción NTP 394

Esta escala es una adaptación de Pérez-Bilbao y Fidalgo de la escala de Warr, Cook y Wall, la cual mide dos dimensiones, la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca, basados en la teoría de Herzberg (Boluarte, 2014).

Cuestionario de Satisfacción de Minessota

El Cuestionario de Satisfacción de Minessota es un instrumento para medir las variables de la satisfacción laboral, creado por Weiss, Dawis, England y Lofquist en 1967 (Aguilar Morales, Magaña Medina, & Guzmán Fernández, 2011). El cuestionario es de 20 preguntas sobre la satisfacción laboral y se clasifican en una escala Likert con cinco puntos (1) muy insatisfecho con este aspecto de mi trabajo; (2) insatisfecho

con este aspecto de mi trabajo; (3) no puedo decidir si estoy satisfecho o insatisfecho con este aspecto de mi trabajo; (4) satisfecho con este aspecto de mi trabajo y (5) muy satisfecho con este aspecto de mi trabajo. Las respuestas se suman para crear una puntuación total, siendo mayor el nivel de satisfacción laboral cuando es mayor el puntaje (Zambrano Álvarez & Vera Velásquez, 2019).

Índice general de la Satisfacción Laboral de Brayfield y Rothe

De acuerdo con la Nota técnica de Prevención número 212 (NTP 212) del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), en 1945 Brayfield y Rothe construyeron y validaron un índice cuantitativo de Satisfacción Laboral general, donde escogieron 18 frases mediante un cuestionario auto aplicado. El encuestado debe responder en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo, de acuerdo, dudoso, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), teniendo un puntaje máximo de 90 puntos y 18 puntos como mínimo. El coeficiente de fiabilidad es de 0,87 (Cantera López, 1988).

Índice descriptivo del trabajo (JDI)

El índice descriptivo del trabajo fue creado por Smith, Kendall y Hulin. Es un instrumento que contiene 72 afirmaciones que abarcan distintos aspectos:

- Acerca del trabajo (18 ítems);
- Remuneración (nueve ítems);
- Jefes y el estilo de mando (18 ítems);
- Compañeros de trabajo (18 ítems);
- Posibilidades de ascenso (nueve ítems).

Para cada afirmación se responde si se está de acuerdo o en desacuerdo. Cada afirmación positiva equivale a tres puntos, la indecisión un punto y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria no tiene puntos. La suma de todos los puntos refleja un nivel de satisfacción laboral en cada uno de los aspectos antes mencionados (Cantera López, 1988).

Índice de Ross y Zander

Este índice creado en 1957 por Ian Ross y Alvin Zander (Cantera López, 1988) es un método sustractivo que estima la satisfacción laboral en función de la diferencia que existe entre como se satisfacen ciertas necesidades versus como deberían satisfacerse. Se miden formulando dos preguntas por cada necesidad, siendo tres necesidades las evaluadas, la necesidad de reconocimiento, la necesidad del logro y la necesidad de autonomía. Los grados de la escala oscilaban de cero a nueve. La insatisfacción se calculaba restando el grado de satisfacción, de la fuerza de la necesidad.

Need Satisfaction Questionnaire de Porter

El cuestionario de Porter mide el nivel de satisfacción basado en la teoría de las necesidades de Maslow. Consta de 15 ítems donde los individuos que lo responden reflejan sus opiniones y sentimientos acerca de distintos aspectos del trabajo que ejecutan. Para cada aspecto se debe responder con una puntuación en una escala de uno a siete a las siguientes tres preguntas (de Prado Sagrera & Vecino Gravel, 1999):

- ¿En qué medida se da actualmente? (satisfacción actual);
- ¿En qué medida debería darse? (satisfacción ideal);
- ¿Qué importancia tiene para usted? (importancia).

De esta manera se conocerá (de Prado Sagrera & Vecino Gravel, 1999), sumando los puntajes otorgados a las preguntas, el índice de satisfacción actual e ideal de la satisfacción.

Cuestionario Font Roja

Este cuestionario (Rodríguez Alonso, Gómez Fernández, & de Dios del Valle, 2017) determina la satisfacción en los profesionales en el medio hospitalario, fue creado por Aranaz y Mira en el año de 1988 (Manrique-Abril, Herrera Amaya, & Méndez Fandiño, 2019), y consta de 24 ítems, abarcando nueves dimensiones:

- Tensión relacionada con el trabajo (cinco ítems);

- Presión del trabajo (dos ítems);
- Satisfacción por el trabajo (cuatro ítems);
- Promoción profesional (tres ítems);
- Competencia profesional (tres ítems);
- Relación interpersonal con sus jefes (dos ítems);
- Monotonía laboral (dos ítems);
- Características extrínsecas del estatus (dos ítems);
- Relación interpersonal con los compañeros (un ítem).

Cada ítem es valorado con una escala Likert, oscilando entre valor uno (totalmente en desacuerdo) y valor cinco (totalmente de acuerdo), pero no todos los ítems indican lo mismo de acuerdo con la puntuación. Los ítems del número siete al número 19 indican que a mayor puntuación es mayor la satisfacción, mientras que los ítems uno al seis y del 18 al 24, indican que a mayor puntuación es menor el nivel de satisfacción.

La Satisfacción Media Global (SMG) es el índice que arroja como resultado final este cuestionario, el cual se calcula restando los ítems del Cuestionario Font Roja que pertenecen a las dimensiones que aumentan la satisfacción menos los que forman parte de las que la disminuyen, posteriormente dividiendo el resultado entre los 24 ítems totales. El resultado final oscila entre -dos y dos puntos (Rodríguez Alonso, Gómez Fernández, & de Dios del Valle, 2017):

- Resultado (>0) son personas satisfechas
- Resultado (=0) son personas indiferentes o neutras
- Resultado (<0) son personas no satisfechas

Nuevas Generaciones y la Motivación Laboral

Las empresas actualmente se enfrentan con el desafío de gestionar recursos humanos donde múltiples factores tienen impacto en el trabajo, siendo uno de ellos la generación en los colaboradores. La retención de talentos es uno de los muchos retos de una organización, lo cual se dificulta en los jóvenes millennials por ser disruptiva y diferentes a la anteriores (Curletto & Uicich, 2019).

De acuerdo con un estudio realizado en León, España (Álvarez Gubianes, 2020), existe actualmente una resistencia de los jóvenes de querer trabajar en empresas con una Responsabilidad Social negativa. Hoy en día los jóvenes exigen a las empresas en las que trabajan que sean activos respectos a la Responsabilidad Social. Por lo anterior es que las empresas si buscan gestionar la atracción de talentos, debiesen implementar Responsabilidad Social.

Las nuevas generaciones, como grupo de interés de la empresa, valoran las distintas dimensiones de la RSE y al desarrollar acciones e iniciativas de RS se actuará de manera estratégica para el negocio, ya que la empresa se posicionaría mucho mejor creando cierta ventaja competitiva, aumentaría la motivación de sus trabajadores actuales y atraería nuevo capital humano, los cuales sin ser contratados por la empresa ya son un grupo de interés para la organización (Álvarez Gubianes, 2020).

La generación de los millennials o generación Y (nacida en el período 1980-2000) tiene características muy particulares, de acuerdo con un estudio Mariana Nieto (Nieto, 2011, como se citó en Curletto & Uicich, 2019), como que no creen en las instituciones sino en las personas, son innovadores, tienen un fuerte dominio de las tecnologías de información y del uso de redes sociales, tienen alta autoestima y confianza en sí mismos, poseen conciencia del trabajo en equipo, viven el presente con intensidad, buscan balancear el trabajo y la vida privada, valoran su tiempo, valoran la diversidad y poseen una alta conciencia de la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente y la justicia. De acuerdo con lo anterior al trabajar en una empresa con RS su motivación laboral se vería aumentada.

Se realizó un estudio en colaboradores del área de ventas de una empresa en Guatemala donde se identificaron los orígenes de la motivación laboral en las distintas generaciones. La generación Baby Boomers (nacida entre los años 1943 y 1960) se motivaban por el salario que la empresa les ofrece, la generación X (nacida entre años 1961 y 1981) la estabilidad laboral y el desarrollo profesional es lo que realmente les generaba motivación en su trabajo, mientras que la generación Y le da mayor importancia al compañerismo y flexibilidad de horarios. Las tres generaciones estudiadas coinciden en que la motivación laboral es importante para mejorar su propio desempeño (Recinos Lemus, 2018).

Marco Teórico del Estado del Arte

Inicio del Concepto Responsabilidad Social Empresarial

Durante el siglo XVIII se evidenciaron las primeras nociones del origen del concepto RSE, al dejar a un lado el propio ser o individuo y pensar en un colectivo, el bienestar común. A finales de ese siglo con la Revolución Industrial en Inglaterra, se comienza a valorar la relación que existe en la empresa y la sociedad (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013)

Smith (Smith, La teoría de los sentimientos morales, 1759) relacionaba la desigualdad con la pobreza, relatando que los ricos son egoístas y avaros, que solo buscan su conveniencia y satisfacción de sus propios deseos. A raíz de los mismo indica que Dios aconsejaba a las personas con mejor situación económica que solo consumieran lo que necesitaban, no más allá de eso, ya que debían ser generosas compartiendo una parte con los más pobres. De esta manera, Adam Smith indicaba que se podría erradicar la pobreza renunciando a los intereses individuales y particulares, trabajando así toda la sociedad en construir y contribuir al bien común.

En su libro teoría de los sentimientos morales, en el capítulo 1 de la parte IV (Del efecto de la utilidad sobre el sentimiento de la aprobación), Smith también detalla que una “mano invisible” conduce a la equidad en la distribución de las cosas esenciales y fundamentales para la vida, que sería casi la misma proporcionalidad que habría tenido si la tierra naturalmente hubiese sido dividido y repartida en tamaños iguales entre todos sus habitantes. De esta manera, sin saberlo, sin buscarlo, todos buscan el bienestar común. El concepto de “mano invisible” también aparece en otro libro de Smith, La Riqueza de las Naciones (Smith, La Riqueza de las Naciones, 1776),

Smith relata que tanto las personas como las empresas actúan movidos por sus propios intereses, buscando siempre maximizar su propia satisfacción finalmente. Por ejemplo, en el caso de las empresas buscan maximizar utilidades (Smith, La teoría de los sentimientos morales, 1759). Pero Smith nos aclara que de estar manera no se lograba llegar al objetivo final de bienestar y felicidad, tanto individual como social, ya que también cada individuo quería sentirse querido por los demás en la sociedad que

los rodea, conceptualizando esto como “la simpatía”. En el capítulo 1 de la sección I de la parte 1 (De la corrección de la conducta), Smith escribe que, a pesar del egoísmo del hombre, en su naturaleza humana está el interesarse por los demás, siendo la felicidad de los demás necesaria para la propia felicidad del hombre. Tanto la lástima como la compasión son dos emociones que demuestran que el hombre está interesado en alguien más que en sí mismo.

Zorrilla en su investigación del año 2017 (Zorrilla Suárez, 2017), afirma que el hombre o individuo tiene un comportamiento egoísta, velando por sus propios intereses, pero a su vez es compasivo, preocupándose por los demás y que dependiendo de cómo estén y cómo se sientan a su alrededor es que tan feliz puede llegar a ser.

También reafirma que Smith en sus estudios durante el siglo XVIII reflejaba una enorme preocupación por la responsabilidad social.

Como bien indica Zorrilla (Zorrilla Suárez, 2017), ya en el año 1776 se comienza a detectar el interés de que las organizaciones obtengan no solo beneficios para sí mismos, sino también para la sociedad como un bienestar general.

Zorrilla también deduce, a través de los libros de Adam Smith, mencionados anteriormente, que toda organización social tiene como último fin atender y complementar los fines de la sociedad en la que está posicionada. También indica que las empresas son esenciales para el núcleo productivo de un país, pero aun así deben comprometerse y asumir ciertas responsabilidades con la sociedad que les rodea. De esta manera, la organización podrá compatibilizar y equilibrar los beneficios económicos con los objetivos de sostenibilidad de la sociedad. De acuerdo con Zorrilla (Zorrilla Suárez, 2017), para que una empresa compatibilice maximizar sus utilidades y maximizar a vez el cuidado de sociedad a través de la sostenibilidad, esta empresa debe ir un poco más lejos del cumplimiento legal.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial se ha ido desarrollando a través de los años y de la historia del mundo. Se describirá a continuación la evolución que ha sostenido.

Los años cincuenta. De acuerdo con (van Morlegan & Ayala, 2011), en los años cincuenta el concepto que regía era la Filantropía, donde las organizaciones empresariales ejercían de manera autónoma e independiente, decidiendo los dueños de las empresas por sí solos, sin vincularse con las estrategias del negocio o con la sociedad.

En Estados Unidos de acuerdo con (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013), surge la RSE después de que el economista Kenneth Arrow (Premio Nobel de Economía en 1972) publicara el libro, la responsabilidad social del empresario, lo cual impulsó este concepto al mundo organizacional.

Los años sesenta y el enfoque sistémico. Durante esta década, las decisiones y acciones de las empresas ya no eran independientes, sino que iban un paso más allá de solo el interés económico. Era importante en la época que la responsabilidad social de los empresarios estuviese en concordancia con el poder social de la empresa. Y siendo algo muy relevante para el concepto de RSE, es que en estos años se difundió el entendimiento que una organización no puede actuar aisladamente y que debe considerar que sus acciones podían impactar de manera positiva o negativa a la sociedad, por lo que no debía dejar de tenerlo en cuenta (van Morlegan & Ayala, 2011).

Los años setenta y la teoría neoclásica. O también llamada etapa narcisista según algunos, ya que se influenció a varios sectores sociales de la época con una doctrina que consistía en que la responsabilidad de las empresas era solo la obtención de ganancias, siendo su única meta generar beneficios (van Morlegan & Ayala, 2011).

Los años setenta. Licencia para operar. Una organización en Estados Unidos, según lo indicado por (van Morlegan & Ayala, 2011), el CED (Committe for Economic Development) realiza recomendaciones en el año 1971 donde plantea que ya que es la sociedad la que otorga la licencia para operar a una empresa, ésta debía satisfacer las necesidades de la sociedad como retribución.

Los años ochenta y la teoría de los stakeholders. Según lo indicado por (van Morlegan & Ayala, 2011) un stakeholder podría ser tanto un individuo o un grupo, que de alguna manera pueden afectar el logro de los objetivos de la organización o bien verse

afectado por ellos mismos. Las empresas se vinculan con la sociedad a través de sus stakeholders. Esta teoría los clasifica en (a) stakeholders primarios, los cuales son capaces de incidir directamente en supervivencia de la empresa, como por ejemplo accionistas, clientes y sus colaboradores y (b) stakeholders secundarios, que también pueden incidir en la empresa, pero a través de la opción pública como los gobiernos y comunidades.

Los años noventa. El desempeño social. En esos años, relatan en su libro (van Morlegan & Ayala, 2011), se comprendió que las empresas tenían la capacidad de responder a las demandas sociales

Los años noventa. Ciudadanía corporativa. Para la empresa, en esta década, ya debe importarlo no solo la rentabilidad y la ganancia económica, sino también las relaciones que tenga con la sociedad. La empresa con responsabilidad social entrará en un proceso comprendido por la administración de las relaciones con sus stakeholders (van Morlegan & Ayala, 2011).

Definición de Responsabilidad Social Empresarial

Son múltiples las definiciones que existen en la actualidad respecto a la RSE, y así lo refieren en su libro (van Morlegan & Ayala, 2011), donde las describen de acuerdo con distintas organizaciones de Argentina:

Grupo RSE – Ceads (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible)
La Responsabilidad Social Empresarial tiene como fin mejorar la calidad de vida de la sociedad, para lo cual se requiere del compromiso de la empresa para cooperar al desarrollo sostenible, contando con la participación de sus grupos de interés.

IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria)
Se refiere a la RSE como al relacionamiento que tiene una empresa con sus grupos de interés, siendo fundamental que sean relaciones de calidad al ser una organización social, y a la forma de manejar los negocios.

Instituto Ethos de empresas y Responsabilidad Social
Define a la RSE como una forma de gestión, caracterizada principalmente por la transparencia y la ética en todos los relacionamientos de la empresa, así como por la instauración de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad en la que se rodea; (a) preocupándose de las futuras generaciones, conservando y cuidando recursos culturales y ambientales; (b) fomentando que las desigualdades sociales disminuyan y (c) siempre respetando la diversidad.

Se puede resumir que la RSE como concepto refleja cómo la empresa u organización se relaciona con la sociedad en la que vive, no solo preocupándose del hoy y de cubrir las propias necesidades, sino también del mañana, no perjudicando a las futuras generaciones que también tendrán sus propias necesidades que satisfacer (van Morlegan & Ayala, 2011).

Para (Chiavenato, 2011) la responsabilidad social implica un conjunto de acciones, tales como (a) que los miembros de la empresa actúen responsablemente en la sociedad, (b) participación en actividades benéficas, prestando ayuda de manera desinteresada y (c) generar compromisos con la sociedad y con los grupos que tienen mayor relación.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la RSE es un conjunto de acciones de parte de las empresas donde tienen en consideración que sus actividades tengan un impacto positivo en la sociedad (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

Retorno de la Inversión en Responsabilidad Social Empresarial

Para poder expresar de manera cuantitativa la rentabilidad de la responsabilidad social empresarial (Oscco López, 2015), se puede utilizar el ROI (Retorno de la inversión). Por ejemplo, en esta investigación se estableció el ROI para una de las actividades del programa de RSE, el programa de Voluntariado Corporativo.

Tal como aparece en la Figura 10, el ROI v representa el ratio del entorno de la inversión para el programa de voluntariado, en el beneficio del programa se consideraron los beneficios de la implementación de éste y la inversión fue considerada como el costo de implementarlo en la empresa.

Figura 10 *Fórmula del Retorno de la Inversión (ROI)*

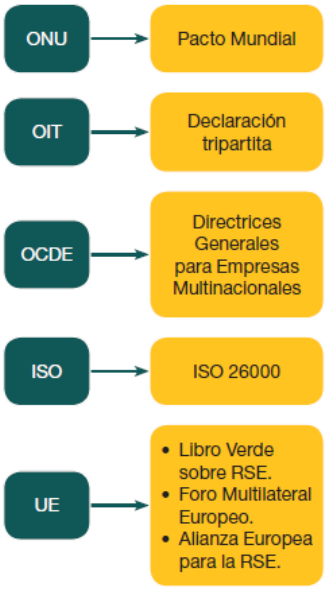
$$\text{ROI v} = \frac{\text{Beneficio de Prog. Voluntariado - Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Nota. Reproducida de *Determinar la relación entre la Responsabilidad Social y la Satisfacción Laboral en una organización* (p. 91), por Oscco López, 2015, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Normativas

Las más importantes y significativas iniciativas han sido desarrolladas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional de Estandarización (ISO), las cuales se ven reflejadas en la siguiente figura (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

Figura 11 *Principales Instrumentos Internacionales en RSE*



Nota. Reproducida de *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (p. 265), por Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013, McGraw-Hill Education.

Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Respecto a la RSE el principal instrumento de la ONU es el Pacto de Naciones Unidas o Pacto Global, nacido en 1999 en el Foro Económico de Davos (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

El Pacto Mundial está sustentado por las Naciones Unidades y es la iniciativa por la sostenibilidad corporativa más grande del mundo, por lo que su posición es crucial y única frente a los retos globales. Persigue dos grandes objetivos (Kingo, s.f.):

- Difundir y promover los diez principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Estos principios se describen en la siguiente figura.

Figura 12 *Los Diez Principios del Pacto Global*

Nota. Reproducida de *Los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, por Earthgonomic México A.C., 2017, http://earthgonomic.com/noticias/los-diez-principios-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas/.

- Movilizar la contribución del sector privado a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se nombran en la Figura 13. Los ODS son un llamado universal a terminar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas de todas las personas del mundo. Estos objetivos fueron aprobados el año 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, estableciendo un plan para poder cumplirlos en 15 años (Naciones Unidas, s.f.).

Figura 13 *Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible*

Nota. Reproducida de *Hacer de los objetivos globales, negocios locales*, por Pacto Global Red Chile, https://pactoglobal.cl/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/.

Organización Internacional de Trabajo (OIT)

La OIT fue creada en 1919 con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo y de vida de las personas. Respecto a la RSE recogió una serie de principios en materias de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones de trabajo (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo, s.f.) la RSE es una iniciativa totalmente voluntaria, que sólo depende de la empresa, son actividades que rebasan el cumplimiento de las legislaciones, forman parte de la gestión empresarial y tiene relación con el desarrollo sostenible. Las normas de trabajo y el diálogo social son conceptos fundamentales de la RSE y a su vez son temas de los que se ocupa la OIT. La mayoría de las iniciativas de la RSE remiten a los principios de las normas internacional del trabajo elaboradas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

La OIT ayuda a promover el diálogo entre los gobiernos, las organizaciones de trabajadores, las organizaciones de empleadores, así como también les presta asistencia y les facilita instrumentos para que la dimensión laboral de la RSE tenga un mayor entendimiento. Por un lado, la OIT exige a los gobiernos que apliquen los principios de las normas básicas del trabajo y por otro lado la Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y política social, es una guía sobre el comportamiento de las empresas destinadas a los gobiernos, los mandantes de la OIT y las empresas (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

A lo largo de los años la OIT ha realizado distintas actividades respecto a la RSE (Organización Internacional del Trabajo, s.f.):

Año 2000. Acepta participar en la iniciativa a promover el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, mencionado anteriormente.

Año 2004. La Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización destaca el trabajo de la OIT en materias de la RSE.

Año 2006. Puso en marcha una Iniciativa Infocus para impulsar el liderazgo de la OIT en la RSE promoviendo los principios establecidos en la Declaración sobre las empresas multinacionales respecto a las buenas políticas y a la RSE.

Año 2009. Crea el servicio Helpdesk que proporciona fácilmente acceso a información a las empresas, asistencias, asesoramiento y remisión respecto a la RSE y normas del trabajo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es una organización internacional que construye mejores políticas para una mejor vida. El objetivo que tienen es de diseñar políticas que incentiven la igualdad, la prosperidad, las oportunidades y el bienestar para todas las personas, estableciendo estándares internacionales para solucionar desafíos sociales, ambientales y económicos (OCDE, s.f.).

La OCDE a través de la Directrices generales para Empresas Multinacionales fomenta el desarrollo de un mundo socialmente responsable, impulsando el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013). Las Líneas Directrices de las OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales, siendo el objetivo de garantizar que las actividades empresariales se desarrollen de manera armónica con las políticas públicas de esa organización, robustecer la confianza entre las empresas y sociedades, apoyar a mejorar el clima para la inversión desde el extranjero y potenciar el desarrollo sostenible de las empresas multinacionales. Dentro de estas Directrices hay principios y normas voluntarias para la empresa compatibles con legislaciones y normas con reconocimiento internacional (OCDE, 2013).

Organización Internacional de Estandarización (ISO)

La Organización Internacional de Normalización (ISO), de acuerdo con lo relatado por (van Morlegan & Ayala, 2011), es una federación mundial que elabora normas internacionales, la cual está constituida por organismos nacionales de normalización. En noviembre del 2010 la Organización Internacional de Estandarización publica la ISO 26000, la cual es una norma que guía a las organizaciones con el objetivo de desarrollar e implantar la RSE. Esta norma ofrece una orientación, no es obligatorio que se acepte ni tampoco otorga certificación (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013). Esta norma se ocupa de (van Morlegan & Ayala, 2011):

- Medio ambiente;
- Derechos humanos;
- Prácticas laborales;
- Gobierno de la organización o empresa;
- Prácticas de negocio;
- Relaciones con la sociedad o comunidad;
- Desarrollo social y consumidores.

En Chile el Instituto Nacional de Normalización (INN) es el organismo que estudia y prepara las normas técnicas en el país, siendo miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). El estudio de la norma NCh-ISO 26000 fue realizado por la División de Normas del INN, siendo esta norma idéntica a la versión traducida al español de la Norma Internacional ISO 26000:2010, Guía de responsabilidad social (INN, 2018).

El desarrollo de esta Norma Internacional (INN, 2018), ha contado con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales, que están de involucradas en distintos aspectos de la Responsabilidad social. Los expertos provenían de diferentes grupos de partes interesadas, como el de los (a) consumidores; (b) gobierno; (c) industria; (d) trabajadores; (e) organizaciones no gubernamentales y (f) servicios, investigación, apoyo, academia, entre otros.

Esta Norma Internacional enfatiza en los resultados y las mejoras en el desempeño de la responsabilidad social, pretendiendo ser de utilidad para todo tipo de organizaciones independiente del tamaño, del sector y del país que provengan. Se da orientación acerca de:

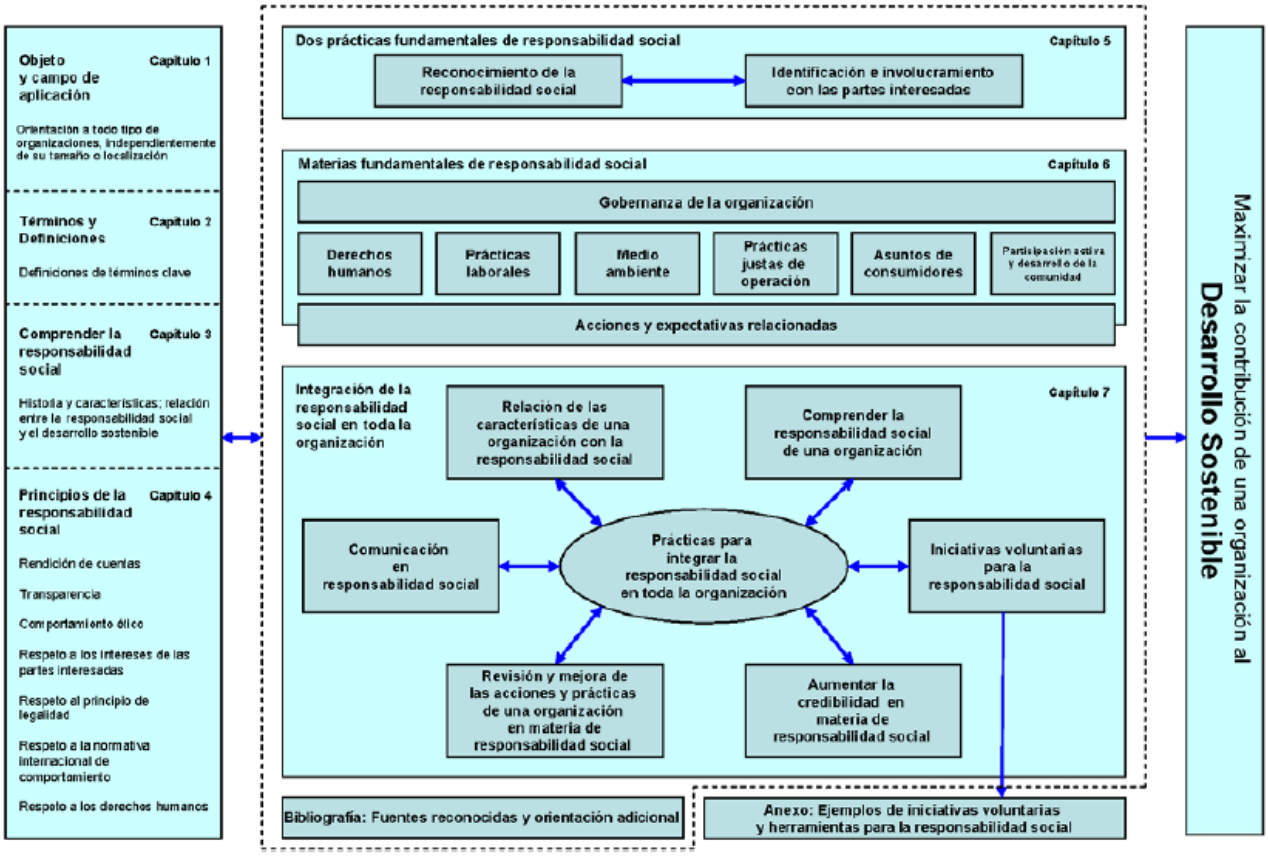
- Principios de la responsabilidad social;
- Reconocimiento de la responsabilidad social;
- Involucramiento con las partes interesadas;
- Las materias fundamentales;
- Los asuntos que constituyen la responsabilidad social.

La Figura 14 da una visión general de la Norma ISO 26000, donde al abordar e implementar de manera práctica la responsabilidad social, una organización podrá maximizar su contribución al desarrollo sostenible. Para poder utilizar la Norma se recomienda lo siguiente:

- Una vez que se consideran las características de la responsabilidad social y su relación con el desarrollo sostenible, la organización debiese revisar los principios de la responsabilidad social y los principios específicos de cada materia fundamental, respetándolos y abordándolos al practicar la responsabilidad social.
- Hay dos prácticas fundamentales en la responsabilidad social que una organización debiese considerar (a) el reconocimiento de su responsabilidad social en su rango de influencia y (b) la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas.
- Luego la organización debe analizar las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social, con cada una de sus acciones y expectativas relacionadas.
- Finalmente, una vez realizado todo lo anteriormente mencionada se debiese integrar la responsabilidad social en cada decisión y actividad que realicen, convirtiendo la responsabilidad social en parte de sus políticas, de su cultura y de sus estrategias y operaciones. Adicionalmente debiese generar en ámbitos de la responsabilidad social, competencias internas, desarrollar la

comunicación interna y externa, así como revisar de manera periódica todas las acciones y prácticas que tengan relación con la responsabilidad social.

Figura 14 *Visión Esquemática de la Norma ISO 26000*



Nota. Reproducida de *Norma Chilena Oficinal Nch-ISO 26000. Guía de responsabilidad social* (p. ix), por Instituto Nacional de Normalización (INN), 2018.

Los Principios de la responsabilidad social son:

- Generalidades;
- Rendición de cuentas;
- Transparencia;
- Comportamiento ético;
- Respeto a los intereses de las partes interesadas;
- Respeto al principio de legalidad;
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento;

- Respeto a los derechos humanos.

Toda organización debiese abordar las siguientes materias fundamentales:

- Gobernanza de la organización;
- Derechos humanos;
- Prácticas laborales;
- Medio ambiente;
- Prácticas justas de operación;
- Asuntos de consumidores;
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Unión Europea (UE)

Desde finales del siglo XX que la UE ha desarrollado investigaciones acerca de la RSE, siendo el Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial su primer gran documento promovido en el año 2001. En el Libro Verde define la RSE según la Unión Europea. Esta definición habla de que la RSE es la voluntaria integración de las empresas, las preocupaciones sociales y medioambientales. También menciona que la RSE es un instrumento de gestión que debe potenciarse en todo tipo de organizaciones, no solo las grandes, sino también las pequeñas y medianas empresas, y que se debe canalizar tanto dentro de la organización como fuera, como por ejemplo en cliente y proveedores con lo que se interactúa la empresa (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

El Libro Verde divide las áreas de RSE en dos bloques o dimensiones (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013):

Dimensión interna. Son temas relacionados con trabajadores y aspectos medioambientales. Los aspectos que se consideran son (a) la gestión de los recursos humanos; (b) salud y seguridad en el puesto de trabajo y (c) adaptación a los cambios.

Dimensión externa. Hace referencias a la integración de la empresa con el entorno que la rodea, y el respecto a los derechos humanos. Los aspectos que se consideran son (a) las comunidades locales y (b) los derechos humanos.

La Unión Europea ha creado también dos iniciativas (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013):

- Foro Multilateral Europeo sobre la Responsabilidad Social Empresarial. Tiene por objetivo profundizar en el conocimiento de la RSE y guiar el actuar en esta área fijando principios en común.
- Alianza Europea para la Responsabilidad Social de la Empresa. Foro que tiene como fin compartir información de la RSE entre las empresas y los estados de la UE, así como desarrollar investigaciones, sensibilizaciones y divulgaciones de la temática.

También existen otras importantes iniciativas que han sido desarrolladas en el mundo por Social Accountability International (SAI), Global Reporting Initiative (GRI) y AccountAbility.

Social Accountability International (SAI)

Social Accountability International (SAI) es una organización no gubernamental mundial fundada en 1997 que promueve los derechos humanos en el trabajo. SAI utiliza la Norma SA8000 para múltiples industrias (SAI, Social Accountability International, 2022). La SA8000:2014 (SAI, 2014) es la cuarta versión de la Norma SA8000, la cual es voluntaria y de aplicación universal. Los elementos de esta Norma de basan en los Convenios de la OIT, en la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, las normas internacionales sobre los derechos humanos y les leyes nacionales del trabajo.

El objetivo de la Norma SA8000 es proteger y empoderar a todos quienes estén dentro de la influencia de una organización, incluyendo los trabajadores que están empleados directamente, proveedores, contratistas, entre otros. Toda organización debe aplicar un Sistema de Gestión adecuado y efectivo para cumplir con esta Norma (SAI, 2014).

El diseño de esta Norma se basó en la norma ISO 9001 (Sistema de gestión de calidad) y la norma ISO 14001 (Sistema de gestión del medio ambiente), contemplando las condiciones de trabajo y las prácticas de derechos humanos (van Morlegan & Ayala, 2011). De acuerdo con (Velastegui Paredes, 2011), esta norma se basa en responsabilidad social, legislación laboral y teorías de motivación, abarcando así la integridad tanto física como psicológica de los colaboradores de una organización.

La Norma SA8000 tiene ocho elementos (SAI, 2014):

- Trabajo infantil;
- Trabajo forzoso u obligatorio;
- Salud y seguridad;
- Libertad sindical y derecho de negociación colectiva;
- Discriminación;
- Medidas disciplinarias;

- Horario de trabajo;
- Remuneración;
- Sistema de gestión.

Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative es una organización internacional que ayuda a las empresas a asumir la responsabilidad de sus impactos y les proporciona los estándares más utilizados a nivel mundial para elaborar informes de sostenibilidad: los Estándares GRI (GRI, 2022). Estos Estándares GRI le permiten a cualquier organización comprender por un lado e informar por otro lado sobre sus impactos en (a) la economía; (b) el medio ambiente y (c) las personas o la sociedad (GRI, Global Reporting Initiative, 2022).

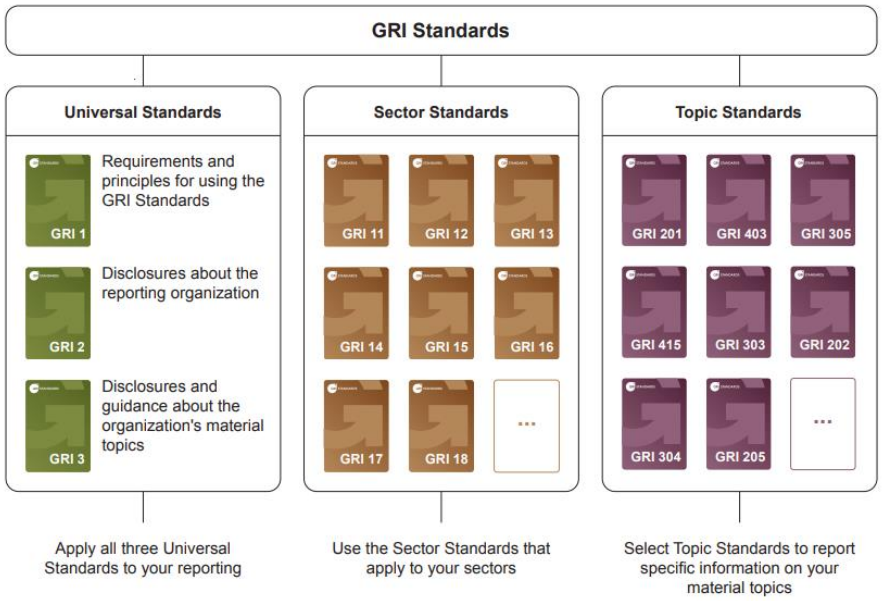
Los Estándares son un sistema modular compuesto por tres series de Estándares para ser utilizados en conjunto, tal como se muestra en la Figura 15 (GRI, Global Reporting Initiative, 2022):

Estándares Universales. Revisados para incorporar informes sobre los derechos humanos y diligencia ambiental. Fortalecen los cimientos de todos los informes a través de GRI, bridando la mayor transparencia en los impactos de las organizaciones.

Estándares Sectoriales. Permiten informes más consistentes acerca de los impactos específicos del sector.

Estándares Temáticos. Están adaptados para utilizarse en conjunto con los Estándares universales, divulgando acerca de un tema en particular.

Figura 15 *Estándares GRI*



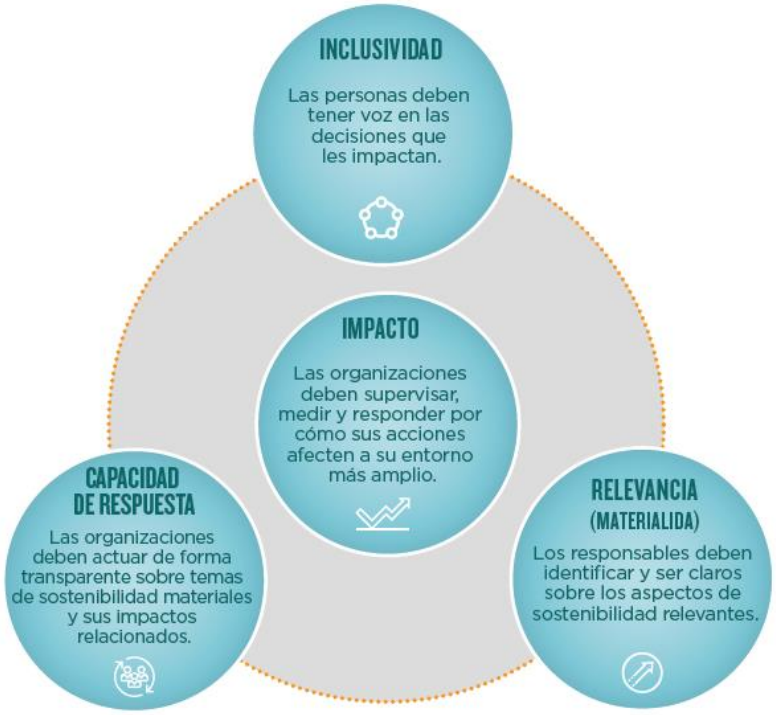
Nota. Reproducida de *A Short Introduction to the GRI Standards* (p. 2), por Global Reporting Initiative.

AccountAbility

El trabajo de AccountAbility se basa en la serie de estándares AA11000, teniendo versiones anteriores de los Principios de AccountAbility en 1999 y 2008. El nuevo AA1000AP (2018) es aceptado internacionalmente, proporciona orientación y es basado en los siguientes principios esquematizados en la Figura 16, con el propósito de que las organizaciones puedan evaluar, gestionar, priorizar, identificar, mejorar y comunicar su rendimiento a largo plazo de los desafíos de sostenibilidad con su entorno (AccountAbility, 2018).

Los Principios de AccountAbility 2018 forman el núcleo de la Serie de Estándares AA1000 (AA1000AP), siendo la base para el Estándar líder mundial de AccountAbility para la participación de grupos de interés de alta calidad (AA1000SES). Para lo que también están diseñados los Principios es para ser objetivo de aseguramiento externo por parte de proveedores de aseguramiento con licencia de AccountAbility, utilizando el Estándar de Aseguramiento (AA1000AS) (AccountAbility, 2018).

Figura 16 *Los Principios de AccountAbility*



Nota. Reproducida de *AA1000 Principios de AccountAbility 2018* (p. 13), por AccountAbility, 2018.

Desarrollo de la Propuesta

Casos que Aplicaron Responsabilidad Social Empresarial

A continuación, se describirán cinco casos en empresas en Guatemala, Perú y Ecuador, donde desarrollaron distintas acciones y programas de Responsabilidad Social y se evaluó el impacto obtenido en distintos factores, siendo el objetivo principal la motivación y satisfacción laboral.

Caso 1. CEMACO (Gálvez Calderón, 2012)

Introducción

La presente investigación fue realizada por Sindy Paola Gálvez Calderón en la Universidad de San Carlos de Guatemala el año 2012. Esta investigación se refiere al impacto que tienen los programas de Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los colaboradores y cómo esta motivación impacta en el desempeño de su trabajo diario de la empresa CEMACO ubicada en Guatemala. CEMACO es una cadena de tiendas enfocada en ofrecer productos y servicios para el hogar y decoración.

Desde enero del año 2020 CEMACO está certificada como empresa B, siendo una de las siete empresas con esta certificación en Guatemala, ya que cumple con los más altos estándares a nivel mundial sobre el impacto ambiental y social, gobernanza, cadena de valor y responsabilidad legal equilibrando su propósito con sus ganancias.

Justificación

Las empresas, como CEMACO, que optan por implementar RSE, desean mantener a su personal desarrollado y en las mejores condiciones de trabajo con el objetivo de que sus trabajadores estén motivados dentro de la empresa. ¿Es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una estrategia de motivación interna?, ¿Cuáles son los beneficios que la empresa y sus colaboradores obtienen de los programas de RSE?, ¿Estos programas motivan a los colaboradores dentro del ámbito laboral en el que se desempeñan? ¿Cuáles son las áreas de acción en las que se desarrolla e impacta la RSE?

Objetivos

Conocer el impacto que tienen los programas de Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los colaboradores y cómo esta motivación impacta en el desempeño de su trabajo diario. También se busca conocer los beneficios que estos programas de RSE le implican al colaborador y a la empresa.

Metodología

Social Empresarial con los que la empresa cuenta. Estos proyectos son tanto de dimensiones internas como externas.

La técnica de Muestreo fue a través de la Técnica No Probabilística de Muestreo Intencional o de Conveniencia, donde se seleccionaron de manera directa e intencionalmente a 46 individuos de la población, siendo 1475 el total de los colaboradores de la empresa.

La población abordada fue de ambos géneros, distintas edades y cargos con diferentes niveles jerárquicos, desde cargos o puestos de trabajo operativos, así como jefaturas. La población estudiada tenía una antigüedad mínima de 1 año dentro de la organización, con el fin que colaboradores conozcan los proyectos de Responsabilidad.

Las encuestas fueron las técnicas de Recolección de Datos dirigida a los colaboradores seleccionados dentro de la muestra.

La técnica utilizada para el Análisis estadístico de los datos fue la estadística descriptiva para la recolección, descripción, visualización y resumen de datos recolectados a través de los instrumentos seleccionados para la investigación, los cuales fueron dos:

- La Encuesta, la cual estaba estructurada por diez preguntas y aplicada de manera directa-personal. Este conjunto de preguntas fue preparado en base al tema que se investigó y dirigidas a la muestra de la población seleccionada.
- La Observación directa, donde se seleccionó la información necesaria que luego debía registrarse, la cual se realizó diariamente por tres meses. Esta observación se realizó en los procesos de los programas y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que realizaba la empresa.

Resultados

- El 85% de los trabajadores de la población seleccionada considera que la empresa les genera motivación y se esfuerza para que todos obtengan el máximo potencial. Esta motivación se debe a distintos factores, como por ejemplo que cuando alcanzan sus metas son reconocidos con incentivos, la empresa les entrega todas las herramientas requeridas para lograr sus objetivos, permitiéndoles ser creativos; realizan actividades con las que obtienen diferentes beneficios los motiva; reciben incentivos monetarios y por medio de capacitaciones permiten el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Mientras que el 15% considera lo contrario, que la empresa no los motiva para que ellos logren su máximo desempeño, lo cual es debido a que sus ideas no son escuchadas y la motivación de sus jefaturas es bastante baja.
- Respecto al tema de que, si la empresa se preocupa o no por satisfacer las necesidades de los trabajadores, el 85% considera que sí se preocupa ya que han obtenido beneficios con los cuales ayuda en su vida personal y familiar; frecuentemente son capacitados en los conocimientos que aún tienen brechas buscando la mejora continua; sienten un ambiente laboral agradable y saben que las prestaciones de ley con cumplidas por la empresa. Mientras que el 15% restante considera que la empresa no se preocupa por satisfacer sus necesidades, como por ejemplo en el mejoramiento de instalaciones, crecimiento dentro de la empresa y oportunidades de estudio.
- Solo el 17% de los colaboradores considera que la empresa no se ajusta a sus necesidades en cuanto a los beneficios que entrega tales como bajo sueldo y falta de recursos. Por otro lado, el 83% de la población encuestada cree que los beneficios se ajustan a sus necesidades, siendo éstas como beneficios en salud y motivación laboral, ayuda en situaciones personales fuera del ámbito laboral, bonos por productividad de manera extra a su ingreso regular y flexibilidad en los horarios de trabajo.
- La empresa ha realizado capacitaciones respecto a la RSE, informando de los proyectos en los que CEMACO colabora, solicitando su participación, creando conciencia en los trabajadores que la empresa tiene la responsabilidad de

apoyar a la sociedad y a las comunidades. De lo anteriormente descrito es lo que el 80% de la población afirma, pero el 20% restante no lo considera de esa manera, negando que hayan recibido capacitaciones sobre las temáticas, indicando que solo algunos departamentos de la empresa han recibido esa información, que existe poca publicidad y que no conocen todos los proyectos en lo que trabaja la empresa.

- El mismo fenómeno del punto anterior sucede, lógicamente, con los proyectos propiamente tal. El 80% de la población consideran que conoce los proyectos de RSE en los que la organización trabaja, tales como ayuda comunitaria, donaciones, reciclaje, así como los incentivos y beneficios para los trabajadores. Pero el resto de la muestra, el 20%, no reconocen estos proyectos por la poca publicidad mencionada anteriormente o bien sólo conocen los proyectos en los que han participado o utilizado.
- El 87% de la población manifiesta que los proyectos de RSE los ha beneficiado de múltiples formas. Éstas han sido preocupándose y ayudándoles en sus necesidades familiares, personales y de su comunidad (ofreciendo trabajo para dar estabilidad social), beneficios que se amplían hacia la familia del colaborador, permisos en casos de urgencias, fomentando la conciencia acerca de las necesidades de la sociedad que los rodea (con donaciones a fundaciones, por ejemplo) e incentivando el ayudar al otro como parte de la cultura organizacional de la empresa. Pero también existen colaboradores, el 13%, que consideran que estos proyectos no los ha beneficiado en ningún sentido, ya que la mayoría de estos beneficios son para fundaciones y no para ellos, creen que la empresa no se preocupa por su comunidad y su familia, ya que tienen la suposición que los beneficios van dirigidos únicamente hacia el crecimiento de la empresa y no hacia el propio trabajador, creen también que los horarios de su trabajo no le permiten tener el tiempo suficiente para compartir y convivir con su familia y por lo otro lado hay colaboradores que indican que no conocen los proyectos.
- Respecto a la temática de que la empresa haya implementado proyectos que los motiven o no en su trabajo diariamente, el 74% de los trabajadores considera

que así es, ya que les otorgan beneficios como desarrollo profesional dentro de la empresa, capacitaciones, los equipos de trabajo son agradables, generan actividades de integración extracurriculares y constantemente realizan evaluaciones que permiten que realicen mejor sus labores. Mientras que el otro 26% considera que no es así, que no se sienten motivados con los proyectos que se han implementado, ya que consideran que la motivación que reciben de sus jefaturas es deficiente.

- Algunos trabajadores, el 15% de la muestra, consideran que los proyectos de RSE no les genera la motivación suficiente como para continuar trabajando para la empresa, debido principalmente a que no se adaptan a sus necesidades actuales, tampoco tienen conocimiento de estos proyectos y por lo tanto sienten que no se benefician, y finalmente algunos indican que no todos tienen la oportunidad de participar de ellos. Contrariamente el 85% expresa que estos proyectos hacen que se sientan trabajando en un lugar digno y ético que posee un alto compromiso con el desarrollo de Guatemala y también se identifican con la empresa, ya que se preocupa del bienestar de sus colaboradores, provocando una motivación en ellos de continuar trabajando para CEMACO.
- El único ítem que están de acuerdo todos los trabajadores encuestados, o sea el 100% de la muestra seleccionada, es que todas las empresas debiesen contar con proyectos de RSE, ya que generan beneficios en sus familias y en sus comunidades, aumentando su calidad de vida y obteniendo cambios finalmente en el país. Y también coinciden en que trabajar en empresas que tengan implementado este tipo de proyectos, da una imagen de estabilidad y responsabilidad, lo cual impacta de manera positiva en la motivación laboral.

Discusión

Se encontró como única limitación el poco conocimiento de un porcentaje de la población sobre las diferencias y similitudes entre Beneficios Institucionales y programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Conclusiones

- El aspecto monetario, como los bonos de producción, los aumentos salarios y otros tipos de incentivos monetarios, es el principal factor motivacional en el ámbito laboral, es el detonante para la motivación de los trabajadores, lo cual afectará directamente el desempeño laboral en la empresa.
- Cuando la empresa se preocupa de mejorar los conocimientos de los trabajadores a través de capacitaciones, cumple con uno de los objetivos de la RSE que es el desarrollo personal y profesional, lo cual quedó demostrado con los resultados arrojados que motiva al trabajador, ya que se siente identificado con la empresa y con un alto sentido de pertenencia, aumentando así su desempeño laboral.
- Como todos los trabajadores se rigen antes distintas necesidades, es que algunos de ellos, la minoría, considera que los beneficios que otorga la empresa no se acomodan a sus necesidades, por lo que es de suma importancia que las empresas diversifiquen sus proyectos de RSE logrando así impactar al 100% de la organización.
- Los programas de RSE tienen múltiples beneficios para sus trabajadores y para la sociedad que los rodea, los cuales generan motivación en ellos de trabajar en empresas honestas, estables, éticas y responsables que se hacen cargo de desarrollar a las personas y sus comunidades, haciéndoles sentir identificados con la organización. Un trabajador con este sentimiento logra motivación en sus labores diarias. Por todo lo anterior, es que todas las empresas debiesen contar con estos programas.
- Es fundamental transmitir que los beneficios forman parte de los proyectos y que éstos van más allá de los requerimientos legales, son incentivos motivacionales, ya que aún existen trabajadores que no reconocen o bien no han sido capacitación sobre RSE y consideran que estos proyectos son externos y no los beneficiarán en absoluto. Y lo más complejo de todo es que aún hay colaboradores que confunden los beneficios que son parte de la RSE con los beneficios obligatorios legalmente por toda empresa.

Recomendaciones

- Todas las empresas deberían implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial, ya que son muchos beneficios los que traen a sus trabajadores y a la sociedad.
- Cuando una empresa cuente con un programa de RSE deben realizar capacitaciones a todos sus colaboradores y debe mantenerlos informados periódicamente de la totalidad de los programas con los que trabaje, así como de los beneficios y prestaciones que otorguen cada uno de ellos. De esta manera al ser partícipes afectará de manera positiva su motivación laboral.
- Los beneficios que logren los programas de RSE de la empresa deben adecuarse a todos, velando por todas las necesidades de sus trabajadores, siempre buscando nuevos y mejores beneficios.
- El tener jefaturas no motivadas afecta de manera negativa la motivación de los trabajadores, por lo que se recomienda que se capacite y motive a estas jefaturas para que retroalimenten positivamente a sus equipos. Logrando la motivación de las jefaturas realizarán actividades que aseguren que sus equipos se encuentren satisfechos y desarrollen de manera máxima su potencial.
- Finalmente, se recomienda realizar un estudio cuantitativo como complemento, ya que permitirá tener un status verídico de las limitaciones y logros de los proyectos de RSE y sus beneficios, logrando así eliminar los proyectos que no causen demasiado impacto en los colaboradores y por lo tanto logrará mejor rentabilidad.

Caso 2. TOTTUS (Quispe Bardales, 2015)

Introducción

La presente investigación fue realizada por Milagros Quispe Bardales en Universidad Nacional de Trujillo el año 2015. Esta investigación analiza la influencia de la responsabilidad social empresarial en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Hipermercado TOTTUS S.A. Pacasmayo, ubicada en Perú. Es una cadena de supermercados e hipermercados perteneciente al Grupo Falabella, con presencia en Chile y Perú, que se dedican a la venta minorista de productos de limpieza, alimentación, aseo personal, ropa, entre muchos otros.

TOTTUS S.A. Pacasmayo promueve el desarrollo de las acciones de responsabilidad social empresarial a través de políticas de remuneración, beneficios e incentivos, así como del cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo de sus colaboradores.

Justificación

Se quiere pesquisar cuál es la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en la satisfacción laboral de los colaboradores del Hipermercado TOTTUS S.A. Pacasmayo.

Objetivos

Objetivo General. Explicar la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Objetivos Específicos.

Analizar cómo la política de remuneración, beneficios e incentivos influye en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Explicar cómo el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo influye en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Hipótesis

General. La RSE influye directamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Específicas. La RSE influye mediante su política de remuneración, beneficios e incentivos y/o mediante la seguridad y condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Metodología

Los métodos que utilizaron en esta investigación fueron cuatro:

- Método Deductivo. A través de este método se pudo conocer la situación de la RSE de la empresa, analizando las áreas de trabajo de los trabajadores para finalmente interpretar y explicar la satisfacción laboral.
- Método Inductivo. Se aplicó cuando se realizó la recolección de datos a partir del análisis de la RSE y para conocer el grado de satisfacción que sentían los colaboradores.
- Método Descriptivo. Con la cual se pudo describir las variables, que en estudio con la RSE y la satisfacción laboral.
- Método Estadístico. Utilizado para identificar la muestra poblacional, así como para categorizar, clasificar y ordenar los datos.

Población total: El Hipermercado Tottus de Pacasmayo está conformado por 89 colaboradores.

Muestra: 40 colaboradores. Para la obtención de esta muestra se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple en población finita. Dentro de los criterios de inclusión se consideraron a todo el personal interno de la empresa y que participaran activamente en las actividades, mientras que, en los criterios de exclusión, eran los colaboradores que no figuraran como personal interno y que no participaran activamente en las actividades. La muestra constó finalmente de 36 colaboradores.

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron tres:

- La observación, la cual ha sido utilizado para verificar datos del contexto social donde se desenvuelven los colaboradores y corroborar las manifestaciones de conducta.

- Entrevista Estructurada, la cual se aplicó para obtener de los colaboradores toda la información respecto a la RSE y su percepción de satisfacción laboral.
- Encuesta, la cual contiene preguntas cerradas y aciertas que permitieron a la autora del estudio obtener datos de las variables que está investigando.

Los instrumentos utilizados fueron cinco:

- Guía de Observación, con la cual han fijado partas para la observación de los comportamientos (aspectos no verbales) y aspectos subjetivos de los trabajadores de la empresa.
- Registro de Observación, utilizado para registrar los datos observados y así consignar y clasificar esta información para su análisis posterior.
- Guía de Entrevista, la cual ayudó a mantener las entrevistas dentro de los temas de interés.
- Registro de Entrevista, utilizada para recoger la información acerca de los temas de investigación.
- Cuestionario, con el cual recolectaron datos obtenidos a través de la aplicación de la encuesta. Este instrumento, el cuestionario, se elaboró con preguntas cerradas y aciertas, para poder tener una perspectiva más aplica de la problemática.

Resultados

- Responsabilidad social empresarial interna y su frecuencia. Del total de la muestra el 56% considera que siempre existe, el 31% considera que a veces y el 13% que nunca se da la RSE.
- Frecuencia de las capacitaciones de la RSE. El 53% del total de la muestra siempre participa, el 36% solo a veces participa y el 11% nunca participa de los programas de capacitación de responsabilidad y sustentabilidad.
- Frecuencia de promoción de RSE. Se aprecia que el 61% considera que siempre, el 33% que solo a veces y el 6% considera que nunca se hace promoción de responsabilidad social empresarial.

- Nivel cultural de la RSE. Solo el 19% de la muestra considera que tienen un nivel regular, mientras que el 81% considera que tienen un buen nivel cultural de responsabilidad social empresarial.
- Frecuencia de equidad de género de RSE en la empresa. El 64% considera que siempre se practica en la empresa la equidad de género, el 28% considera que sólo a veces y el 8% considera que nunca se practica esta equidad en la empresa.
- Frecuencia de la inclusión social en personas con situación de discapacidad en la empresa. El 14% considera que siempre se da la inclusión social, el 28% solo a veces y el 58% consideran que nunca se da la inclusión social en personas con situación de discapacidad.
- Frecuencia de conformidad salarial en la empresa. El 53% siempre se muestran conformes, el 31% solo a veces y el 16% nunca se muestra conforme respecto al salario recibido.
- Calidad de comunicación laboral de los colaboradores. El 67% piensa que presenta un buen nivel de comunicación, el 19% piensa que el nivel es regular, mientras que el 14% opina que la calidad comunicacional en el trabajo es deficiente.
- Calidad de liderazgo de los colaboradores. Quienes consideran que existe un bien nivel de liderazgo son el 53%, el 33% considera que el nivel es regular y el 14% piensa que el nivel de liderazgo existente es deficiente.
- Frecuencia de beneficios e incentivos de los colaboradores. Solo el 8% de la muestra considera que nunca reciben beneficios e incentivos, mientras que el 36% considera que solo a veces y el 56% considera que siempre los recibe.
- Nivel de actitud laboral de los colaboradores. El 61% tienen la percepción que tienen buena actitud laboral, el 28% considera que el nivel es regular y el 11% considera que tienen una actitud en el trabajo deficiente.
- Nivel de aptitud laboral de los colaboradores. El 56% consideran que tienen un buen nivel de aptitud, el 36% consideran tener un nivel regular y el 8% consideran tener deficiente nivel de aptitud laboral.

- Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores. Nadie de la muestra considera tener una baja o deficiente satisfacción laboral, el 17% presentan un nivel regular y el 83% presentan un buen nivel de compatibilidad con su puesto de trabajo.
- Nivel de seguridad y condiciones de trabajo de los colaboradores. El 72% consideran que tienen buen nivel de seguridad y condiciones de trabajo, mientras que el 19% lo consideran regular y el 9% consideran que tienen un nivel de seguridad y condiciones de trabajo deficiente.

Discusión y conclusiones

- Muchos de los colaboradores consideran que siempre existe responsabilidad empresarial interna, lo cual impacta de manera positiva en la satisfacción laboral.
- La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que no todas las empresas lo expresan con claridad internamente, siendo que solo si se promueve de manera profunda generará un impacto. Finalmente, una empresa no podría preocuparse por la sociedad si internamente no considera el bienestar de sus colaboradores.
- Un poco más de la mitad de la muestra poblacional participa de los programas de capacitación de responsabilidad y sustentabilidad, lo cual aporta en que ellos también contribuyan con la RSE. Las actividades de una empresa vas a impactar a todos sus stakeholders incluyendo a sus colaboradores, accionistas, clientes, proveedores, gobiernos, entre otros.
- El hecho que la empresa realice promoción de la RSE contribuye a la satisfacción laboral de los colaboradores y como consecuencia impactará positivamente en la productividad de la empresa. Esto se explica ya que, si una organización demuestra su responsabilidad con la comunidad y con sus trabajadores, es mejor valorada aumentando la satisfacción en el trabajo y fidelizando a sus clientes también.
- La RSE no es el único factor estratégico, sino también lo es la cultura organizacional dentro de la empresa. Esta actividad cultural incluye la

accesibilidad, conservación de patrimonio, participación social, respeto por el entorno y formación acerca de las tradiciones culturales. Se puede resumir la cultura de RSE como la integración de los valores, actitudes y creencias que tienen los actores dentro de la organización.

- Un tema que garantiza la satisfacción laboral es que en la empresa se practique la equidad de género. La equidad de género involucra (a) el trato justo en el trabajo; (b) pago igualitario de remuneraciones por trabajos similares; (c) evitar condiciones laborales discriminatorias relacionadas con el género; (d) políticas de selección y retención de talento donde a las mujeres se les den las mismas oportunidades; (e) flexibilidad laboral, viabilidad de reingreso y servicios de apoyo en el cuidado de los hijos tanto para mujeres como para hombres (condiciones laborales que cuiden la salud reproductiva de las trabajadoras) y (f) tolerancia cero a la violencia en el trabajo, abuso físico o verbal y hostigamiento sexual.
- Más de la mitad de la muestra considera que aún no se practica la inclusión social a personas en situación de discapacidad en el reclutamiento laboral, ya que en realidad lo que se aprecia en la exclusión laboral de trabajadores con situación de discapacidad.
- Los colaboradores que muestran conformidad en salario demuestran también estar satisfechos en su trabajo. Los bajos salarios repercuten de manera negativa en la vida personal de los trabajadores. Las personas con bajos ingresos tienen menos posibilidades de beneficiarse de pensiones, subsidios por enfermedad y planes de formación, lo cual hace, de acuerdo con esta investigación, que estén más expuestos a padecer enfermedades que los trabajadores que tienen un salario mayor.
- La satisfacción laboral está relacionada con muchas variables como la satisfacción con la propia vida personal y la RSE interna de la empresa.
- Un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo influye en la satisfacción laboral.
- Lo que también influye en la satisfacción laboral es el buen nivel de liderazgo. La mayoría de los trabajadores piensa que el liderazgo es bueno o regular, por

lo que existen bastantes fortalezas que promover en los equipos de trabajo para así aumentar la productividad de la empresa.

- Impacta de manera positiva en la satisfacción laboral cuando los colaboradores reciben beneficios e incentivos por las labores que prestan en la empresa. Este impacto es el que le interesa a la empresa, ya que quiere que sus colaboradores estén motivados y realicen así su mayor esfuerzo obteniendo con ello el máximo de beneficios como consecuencia. Los incentivos estimulan ciertas conductas en los trabajadores que tienen distintos objetivos como (a) mayor calidad, (b) mayor producción (cantidad), (c) menor costos, (d) mejoras en el desempeño, (e) retención del talento, (f) atracción del talento, (g) mayor motivación y (h) mayor satisfacción.
- Los trabajadores que tienen una buena actitud en el trabajo es una expresión de la satisfacción laboral que sienten. La actitud que tiene un colaborador y la forma en que se siente acerca de su trabajo tiene un gran efecto en su desempeño y en la dinámica que tiene el equipo con los que trabaja, provocando un ambiente laboral muy positivo o bien muy negativo si la actitud no es muy buena.
- Un colaborador con actitud positiva tiene nuevas ideas, realiza mejoras en su trabajo, hace sus labores más eficientes, comparte las buenas ideas con su equipo, se siente orgulloso de ser parte de la empresa, posee confianza en sí mismo y en su buen trabajo, asume nuevos retos, se establece metas para sí mismo y tiene sus propios estándares de éxito.
- Juega un papel fundamental en la satisfacción laboral una buena aptitud laboral, o sea que un trabajador trabaje en un puesto o cargo que considere conveniente de acuerdo con sus habilidades laborales.
- Prácticamente toda la muestra está de acuerdo con su puesto de trabajo mostrando una alta satisfacción laboral.
- Lo que también eleva la satisfacción de los colaboradores es tener seguridad, reduciendo al máximo los riesgos y buenas condiciones laborales.

Recomendaciones

- Se recomienda que recursos humanos debe afianzar los valores de la RSE en los grupos de interés de la empresa, a través de una buena comunicación para que así se comprendan los reales valores que movilizan a la organización. Por ejemplo, incluir esta temática en los discursos de directivos, boletines de prensa, comunicados y redes sociales.
- Respecto a la gerencia de operaciones, se recomienda que proporcionen cierta autonomía a los colaboradores que puedan asumir nuevos desafíos presentando ellos mismos sugerencias a los directivos de la empresa.
- También se recomienda que la gerencia de operaciones promueva incentivos para introducir temas de RSE en las estructuras de incentivos de la empresa, para que así se pueda integrar la RSE como parte de los procesos de un modo efectivo.

Definición de conceptos importantes para este caso de estudio

Responsabilidad Social Empresarial Interna. Se refiere a dos prácticas diferentes; una de ellas es la práctica de la utilización correcta de los recursos naturales en la producción, y esto lo realizan manejando los cambios tecnológicos y organizativos. Y la segunda práctica es la preocupación por los colaboradores, su seguridad y calidad de vida.

Aptitud laboral. La aptitud representa la capacidad para realizar distintas actividades, ya sean físicas, como resistencia, destreza o fuerza, o intelectuales, como cognitivas, de raciocinio, de concentración o memorización. Esta aptitud integra características emocionales y de personalidad, por lo mismo es que por ejemplo una persona con poca personalidad no es apta para un trabajo de liderazgo. Las aptitudes tienen un estrecho vínculo con el nivel de inteligencia y las habilidades innatas o adquiridas que tiene una persona.

Caso 3. Danec (Velastegui Paredes, 2011)

Introducción

La presente investigación fue realizada por Danny Alfredo Velastegui Paredes en la Universidad Central del Ecuador el año 2011. Esta investigación se trata o se refiere de las políticas de responsabilidad social, laboral y la motivación y el ambiente laboral de los trabajadores operarios de la planta de Producción de la empresa Danec S.A. Sangolquí ubicada en Ecuador. Es una empresa fabricante y proveedora de grasas, aceites comestibles y productos derivados de grasas y aceites (descripción leve empresa).

Danec S.A. promueve el desarrollo de las acciones de responsabilidad social y se ha preocupado en realizar un estudio para diagnosticar los factores negativos en la organización.

Justificación

En la planta de producción de la empresa existe una baja motivación laboral de los trabajadores del nivel operativo, lo cual genera incumplimiento de procesos y procedimientos de trabajo.

Objetivos

Como objetivo general se busca determinar cuáles factores negativos de los contemplados en la Responsabilidad Social existen en la empresa y cómo estos influyen en la motivación y ambiente laboral de los trabajadores. Y como objetivos específicos se plantearon el (a) realizar un diagnóstico de los factores negativos que influyen en la motivación y ambiente laboral de los trabajadores; (b) evaluar el clima laboral que existe dentro de cada departamento de la empresa; (c) evaluar los niveles de motivación que existen en cada departamento de la empresa Danec S.A. y (d) planificar estrategias que permitan minimizar los factores negativos que influyen en el ambiente y la motivación laboral a través de la implementación de políticas de responsabilidad social.

Hipótesis

Existen factores negativos (Responsabilidad Social) que inciden en el ambiente laboral y la motivación de los trabajadores operarios de la planta de producción de la empresa Danec S.A.

Metodología

Investigación exploratoria no experimental en base al método inductivo-deductivo y estadístico. El accionar de este estudio fue la descripción, análisis y comparación de los factores negativos de la motivación y no existió control de forma directa sobre los mismos.

Los métodos que utilizaron en esta investigación fueron tres:

- Inductivo. Con el que se llega a conclusiones generales a partir de hechos, definiendo así los factores negativos y su correlación en el ambiente y la motivación de los trabajadores.
- Deductivo. Donde se parte de conceptos generales y se alcanzan verdades particulares, lo cual ayudará a determinar lo necesario para mantener un adecuada motivación y ambiente laboral.
- Estadístico. Con el que se obtienen resultados numéricos, porcentajes, tablas y gráficos de la encuesta que se va a aplicar.

La planta de producción de la empresa Danec S.A. está constituida por 235 operarios distribuidos en nueve departamentos; envase, margarina, jabonería, mantenimiento, refinería, hidrogenación, planta Alfa, tirtiaux y pailas. Para este trabajo de investigación se tomó una muestra de 78 trabajadores en total, siendo seleccionados de todos los departamentos de la empresa. Esta selección fue de acuerdo con los horarios forzados y antigüedad.

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron tres:

- Entrevista, donde tuvo como objetivo obtener la información necesaria para determinar la motivación de los trabajadores de la planta de producción.

- Observación, donde fue utilizado como complemento en caso de que la información recolectada no haya sido satisfactoria para el evaluador. En esta técnica se observó a los trabajadores mientras desarrollaban sus tareas y la incidencia que tenían en su motivación y en el ambiente laboral.
- Encuesta, la cual fue confeccionada por el mismo autor, Danny Alfredo Velastegui Paredes, quien se basó en la OIT y Norma SA 8000, quien indica que la encuesta que fue aplicada a los trabajadores tiene una validez del 100%, ya que fue creada para este estudio. También Danny Velastegui indica que los resultados fueron óptimos y confiables. Esta encuesta estaba compuesta por 25 preguntas; 10 preguntas referentes a la motivación laboral, 10 preguntas referentes al clima laboral y cinco preguntas referentes a la responsabilidad social.

Existieron cinco fases de investigación:

- Fase 1. Diagnóstico de los factores discriminatorios y de los trabajos forzosos que afectan la motivación del personal operativo.
- Fase 2. Confección en conjunto con el departamento de Recursos Humanos de la empresa, un diseño de las mejores estrategias para minimizar los factores de discriminación, así como también los trabajos forzosos.
- Fase 3. Implantación de un programa de motivación que constaba en una serie de charlas que profundizaban en temas de motivación y ambiente laboral de los trabajadores.
- Fase 4. Seguimiento del programa de motivación. Estas charlas se realizaron en el 100% de la muestra, con una frecuencia de una vez al mes, con una duración de una hora y en las mismas instalaciones de la empresa.
- Fase 5. Evaluación del plan motivacional con un análisis a través de registros estadísticos.

Respecto a la descripción de las variables, indicadores y las medidas lo siguiente:

Variable independiente. Factores Negativos de los contemplados en la Responsabilidad Social. Los indicadores utilizados fueron la (a) discapacidad; (b)

trabajos forzados; (c) relaciones interpersonales y (d) condiciones de trabajo. Las medidas empleadas fueron si estaba presente (Si) o no estaba presente (No).

Variables dependientes. Fueron dos variables dependientes, el ambiente laboral y la motivación de los trabajadores. Respecto al ambiente laboral los indicadores utilizados fueron la (a) comunicación, (b) integración y (c) relaciones interpersonales, siendo las medidas empleadas, bueno, malo o regular. Y respecto a la motivación de los trabajadores el indicador utilizado fueron los niveles de motivación, siendo las medidas empleadas en esta variable, alto, medio o bajo.

Resultados

Motivación laboral. De acuerdo la investigación realizada los trabajadores presentan un índice medio de satisfacción laboral, ya que existen obligaciones de ley, reconocimiento social e incentivos por parte de la organización. Por otro lado, los trabajadores tienen la necesidad de continuar con el programa de motivación laboral, donde les realizaban charlas, pero pidieron que fueran más amplias y continuas.

Clima laboral. Los resultados de la investigación arrojaron que el clima laboral es adecuado debido a varias variables como la presencia de compañerismo, colaboración cuando llega nuevo personal y espacio físico suficiente y adecuado para la realización de las labores en cada uno de los puestos de trabajo. Lo que también fue arrojado por los resultados de la encuesta es la identificación de factores negativos como la presencia de discriminación y trabajo forzados por las excesivas horas laborales.

Responsabilidad social. De acuerdo con las respuestas de la encuesta los trabajadores se encuentran con un bajo nivel de conocimiento.

Discusión

En base a los resultados obtenidos en la investigación se concluyó que la hipótesis ha sido comprobada, ya que efectivamente en la planta de producción de la empresa realmente existían factores negativos en un bajo nivel, como la discriminación, trabajos forzados y desmotivación.

También se recomendó establecer un plan de motivación laboral anual para los trabajadores, donde se traten distintas temáticas, para fomentar a su vez factores que sí estaban presentes como la buena comunicación y el trabajo en equipo.

Conclusiones

- La mayoría de los trabajadores coindice que existen mínimas falencias respecto a las relaciones interpersonales, siendo éstas fundamentales para el trabajo en equipo colaborativo y el buen desempeño laboral.
- Las variables de relaciones interpersonales, motivación, satisfacción laboral, comunicación y clima laboral se encuentran estrechamente relacionadas con los factores higiénicos y motivaciones de Frederick Herzberg.
- La presencia de discriminación y trabajo forzados son factores negativos para mantener un buen clima laboral, siendo estos factores los que influyen en la alta rotación y baja productividad laboral.
- Debido que las relaciones interpersonales, satisfacción laboral, comunicación y clima laboral tienen una gran incidencia en la motivación laboral es que se recomienda que la empresa Danec S.A. busque los medios para mejorar los resultados obtenidos, ya que el buen ambiente laboral impedirá la desmotivación de los trabajadores y a su vez la motivación conducirá a un mejor desempeño en el personal operativo de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda continuar a la empresa con el plan de motivación a sus trabajadores a través de cursos de relaciones humanas, disminuyendo así los factores negativos de la Responsabilidad Social Empresarial y la discriminación, para finalmente aumentar la productividad en la planta. Esta recomendación es sugerida por los mismos trabajadores.

Definición de conceptos importantes para este caso de estudio

Discriminación. Se refiere al acto de cuando se separan o se forma un grupo de personas a partir de uno o más criterios. Respecto a este caso de estudio, la

discriminación podría ser causada por la edad, color de piel, nivel de estudios, riqueza, color de ojos, entre otros. Siendo la discriminación clasificada de acuerdo con el motivo de ésta, tales como la discriminación social, racial, religiosa, ideológica, laboral, salarial, por edad, por discapacidad y por nacionalidad.

Trabajo forzado. Éste adopta distintas formas como la servidumbre por deudas, el tráfico y otras formas de esclavitud moderna. Existen diferentes tipos de trabajo forzado, el trabajo penitenciario, horas extraordinarias forzosas, trata de personas, esclavitud, trabajo infantil y servidumbre.

Caso 4. Termoencogibles del Perú (Oscco López, 2015)

Introducción

La presente investigación fue realizada por Alex Alfredo Oscco López en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas el año 2015. Esta investigación busca comprobar cómo influye la responsabilidad social en la satisfacción laboral y la relación entre ambas variables de la empresa Termoencogibles del Perú S.A., ubicada en Perú. Es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de material PVC Termoencogibles.

Justificación

La falta de motivación y compromiso es una de las principales causas del ausentismo y rotación laboral. Los altos índices de rotación laboral exigen al área de reclutamiento que genere nuevas ideas para la atracción de talento y para la retención de estos.

La motivación se ve favorecida con las prácticas de responsabilidad social a través por ejemplo de voluntariados corporativos. La implementación de prácticas de RSE tiene múltiples beneficios como (a) desarrollo de habilidades y competencias para quienes activamente participan de las iniciativas, tales como buena comunicación, trabajo en equipo, empatía y sentimiento de pertenencia, (b) satisfacción laboral, (c) felicidad, (d) mayor productividad, (e) compromiso, (f) mejora la actitud de los trabajadores y (g) reduce los índices de rotación laboral haciendo a la empresa más atractiva para los talentos externos e internos.

Objetivos

General. Determinar la relación entre la Responsabilidad Social y La Satisfacción laboral.

Específicos. Determinar si existen significativas diferencias en la variable satisfacción laboral general, intrínseca y extrínseca entre los dos grupos de muestra, el que participó y el que no participó en un programa de Responsabilidad Social.

Hipótesis

General. Sí existe relación entre la implementación de programas de Responsabilidad Social y el aumento de la Satisfacción Laboral.

Específicas. Sí existen significativas diferencias en la variable satisfacción laboral general, intrínseca y extrínseca entre los dos grupos de muestra, el que participó y el que no participó en un programa de Responsabilidad Social.

Metodología

Investigación de tipo descriptiva comparativa de diseño transversal.

Población empresa. 333 trabajadores

Muestreo No Probabilístico - Intencional compuesta por 20 trabajadores con características laborales similares.

Para determinar la similitud de los trabajadores se tomó como referencia los resultados promedios (trabajadores de un desempeño laboral estándar), de la encuesta mensual de desempeño, de los tres últimos meses que confecciona la empresa.

La muestra se subdividió en dos grupos al azar:

- Grupo N°1. Compuesto por 10 sujetos que de manera activa participaron de uno de los programas de responsabilidad social, el cual es un voluntariado en un albergue infantil.
- Grupo N°2. También compuesto por 10 sujetos que no participaron del programa mencionado.

Método de investigación. Investigación por encuesta, es un método de investigación de campo, cuyo propósito es dar a conocer de manera objetiva distintos fenómenos de naturaleza psicológica y social, como por ejemplo la RSE, y como ésta impacta en la satisfacción laboral.

En la investigación por encuesta se cuenta con un grupo denominado muestra, donde se pesquisan los hallazgos. Se seleccionaron dos muestras, que a partir de la

obtención de datos se podrán establecer generalizadas válidas a la población total de la empresa.

Tipo de investigación descriptiva, ya que busca demostrar cómo la Satisfacción laboral es afectada por la presencia de otra variable, la Responsabilidad social, ambas variables presentes en la naturaleza humana. De esta manera se podrá tener información general del comportamiento y percepción de la empresa en este caso.

Instrumento de medición. Una técnica cuantitativa (como todas las encuestas) como la encuesta de tipo Likert denominada Escala General de Satisfacción Laboral (EGSL o Overall Job Satisfaction Scale) de Warr, Cook y Wall, que les permitió identificar la satisfacción general. Adicionalmente como tiene subescalas les permitió también identificar la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca.

Esta escala consta de 15 ítems y cada una de ella se plantea con el modelo de Likert de puntuación máxima siete, con categorías que van desde “Muy insatisfecho”, equivalente a un valor de uno a “Muy Satisfecho”, con un valor de siete, aplicado a los 20 sujetos de muestra.

Esta escala permite obtener tres puntuaciones, la de satisfacción general, satisfacción extrínseca y satisfacción intrínseca. Al ser una escala aditiva las puntuaciones se suman directamente y como son 15 ítems, la puntuación oscila entre el 15 y el 105. Y en el caso de las subescalas de satisfacción es lo mismo, solo que en la intrínseca oscila entre los valores siete y 49 y la extrínseca entre ocho y 56. En las tres puntuaciones un puntaje alto indica un alto nivel de satisfacción.

Existieron cinco fases de desarrollo de la investigación:

- Fase 1. Selección de la muestra.
- Fase 2. Asignación de los sujetos a los grupos.
- Fase 3. Desarrollo de programa de RSE. Voluntariado corporativo en albergue infantil REMAR, ubicado en Chorrillos, Lima.
- Fase 4. Aplicación de la Escala General de Satisfacción laboral, realizada 2 semanas después de aplicación del programa.
- Fase 5. Análisis descriptivos y comparativos de los resultados.

Resultados

Resultados Generales.

- Los miembros del grupo N°1 obtuvieron un grado de satisfacción laboral “promedio alto”, siendo la media de los resultados entre el 61% al 80%. La percepción de los tres tipos de satisfacción es bastante uniforme indicando un alto grado de satisfacción para toda la muestra.
- Los miembros del grupo N°2 presentaron un grado de satisfacción laboral “promedio normal”, siendo la media de satisfacción general de un 50%.

Se realizó un análisis estadístico descriptivo donde se comparó la frecuencia y los porcentajes de todos los sujetos de ambos grupos. La satisfacción fue subdividida en cinco categorías; bajo, promedio bajo, promedio normal, promedio alto y alto.

- Se observa una clara tendencia en el grupo N°1 hacia los más altos grados de satisfacción general, mientras en el grupo N°2 los resultados se concentraron en la satisfacción promedio normal, con una leve orientación a promedio bajo.
- En la satisfacción intrínseca se observa una mayor presencia en los niveles promedio alto del grupo N°1, siendo su nivel de satisfacción mayor que el grupo N°2 que registraron nivel bajo, indicando un grupo no motivado.
- Y en la satisfacción extrínseca, evidencia que grupo N°2 se encuentra en un grado promedio, siendo posible que en ellos exista desmotivación e insatisfacción.

Se realizó un análisis estadístico de comparación de medias para determinar las diferencias significativas, con la prueba T para muestras independientes, arrojando en todos los casos coeficientes de Sig. Bilateral < 0,05, o sea que las diferencias entre las medias observadas (grupo N°1 y grupo N°2) son significativas.

Se concluye que sí existen diferencias significativas cuando se compararon los resultados del grupo que participó y el grupo que no participó del programa de responsabilidad social. Por lo tanto, existe relación entre la implementación de programas de Responsabilidad Social y el aumento de la Satisfacción Laboral.

Resultados de los Factores Intrínsecos de la satisfacción laboral.

- Libertad para elegir el propio método de trabajo. Los trabajadores que participaron de las actividades del programa perciben una mayor libertad para esta elección, por lo tanto, su conducta era más independiente y con una mayor motivación intrínseca.
- Reconocimiento que se obtiene por el trabajo bien hecho. Los trabajadores pertenecientes al grupo N°1 se encuentran con mayor motivación laboral, ya que se sienten estimulados al ser su conducta reforzada de manera positiva, incentivándolos a continuar haciendo bien las cosas.
- Responsabilidad que se asigna. Los trabajadores del grupo N°1 consideran que las tareas y funciones que se les asignan son adecuadas (muy satisfechos), siendo su nivel de cumplimiento muy probablemente exitoso. Por otro lado, en el grupo N°2 expresan un nivel intermedio de satisfacción, por lo que va a depender de otras variables el cumplimiento de sus funciones, las cuales no corresponden a sus capacidades intrínsecas para resolver conflictos.
- Posibilidad de utilizar sus capacidades. Los resultados arrojados de ambos grupos son similares, se encuentran en una categoría de satisfacción moderada, lo que significa que consideran que poseen limitaciones al momento de utilizar todas sus capacidades.
- Posibilidades de promoción. Los trabajadores que participaron de las actividades de RSE se encuentran moderadamente satisfechos en este factor, ya que consideran que existen posibilidades de promoción que les permitirá su desarrollo personal, pero no son muchas las posibilidades que desearían. Mientras los trabajadores que no participaron de actividades se muestran indiferentes frente a las promociones, siendo así los candidatos potenciales, por bajo desempeño o por renuncia, para ser retirados de la empresa.
- Atención que se presta a las sugerencias. Los trabajadores que se encuentran satisfechos, ya que se sienten escuchados son los pertenecientes al grupo N°1, mientras que el grupo N°2 al igual que para las promociones, se sienten con una actitud indiferente no siendo participativos en propuestas de iniciativas para la empresa.

- Diversidad de tareas que se realizan en el trabajo. Los sujetos del grupo N°1 expresan una categoría de satisfacción moderada, ya que sienten que podría mejorar en relación con este factor, a diferencia del grupo N°2 que se muestran indiferentes frente a la diversidad de las funciones que se les asignan.

Resultados de los Factores Extrínsecos de la satisfacción laboral.

- Condiciones físicas del trabajo. El grupo que expresa una percepción más favorable respecto a las condiciones del trabajo es el grupo N°1. Estas condiciones de trabajo se refieren a los recursos necesarios para el desempeño de los trabajadores en la empresa.
- Compañeros de trabajo. El grupo N°1 muestra una alta percepción de los factores higiénicos, mostrándose satisfechos frente al desarrollo de las habilidades sociales. Por otro lado, el grupo N°2 se muestra indiferente en este factor.
- Superior inmediato. El grupo N°1 se siente satisfecho con la relación con la figura de autoridad, mientras el grupo N°2 se encuentra indiferente. El grupo N°1 tiene una mejor capacidad respecto a la relación con su superior, por lo que su nivel de satisfacción aumenta.
- Salario. Ambos grupos perciben un bajo nivel de satisfacción respecto a las remuneraciones que reciben en la empresa. Y este es uno de los factores que mayor incidencia tiene en la insatisfacción de los colaboradores de una empresa.
- Relaciones entre dirección y trabajadores. Nuevamente en este ítem el grupo N°2 se muestra indiferente, mientras el grupo N°1 considera una satisfacción moderada, ya que sienten que existen brechas en la relación con los directivos de la organización.
- Modo en que la empresa está siendo gestionada, lo que corresponde a la percepción que se tiene de la gerencia en la organización. El grupo N°1 muestra una satisfacción moderada y el grupo N°2 muestra indiferencia.

- Horario de trabajo. En el 80% del grupo N°1 se encuentran satisfechos con la disposición de su horario laboral, mientras que se encuentran indiferentes en este ítem el grupo N°2.
- Estabilidad en el empleo. En el grupo N°1 perciben con una estabilidad mayor su puesto de trabajo, lo que les provee mayor estabilidad emocional para fortalecer así su desarrollo personal. Por otro lado, el grupo N°2 se muestra indiferente.

Se calculó el ROI (Retorno de la inversión) para una de las actividades de la implementación del programa de Voluntariado Corporativo. Respecto a la cuantificación del beneficio del programa de voluntariado, dio un total anual de S/ 52.900 soles, haciendo referencias a los costos anuales primarios de la rotación laboral. Y la inversión o costos de la implementación del programa de voluntariado, arrojó un total por la actividad de S/ 3.850 soles y como anualmente se incluyen cuatro actividades, la inversión asciende a S/ 15.400 soles. El ROI para el programa de responsabilidad social es de un 2,4%, lo que indica que por cada S/ 1 sol invertido en este programa se generará un ahorro de S/ 2,40 soles.

Discusión

- Los resultados arrojados demostraron que, a mayor cantidad de voluntariados, es mayor tanto la satisfacción en el trabajo como el compromiso de los colaboradores.
- Como es una investigación de carácter social donde sus variables son de naturaleza humana, las medidas de control no pueden ser muy rígidas y estructuradas, por lo que es necesario también incluir otros aspectos del ser humano que también podrían impactar e influir en los índices de satisfacción laboral arrojados en esta investigación.

Conclusiones

- Sí existen relación entre la responsabilidad social y satisfacción laboral, por lo que al implementar y desarrollar programas de responsabilidad social los índices de satisfacción en los trabajadores aumentan. Esto quedó demostrado

luego del análisis estadístico realizado con la prueba T para muestras independientes, donde arrojó coeficientes de Sig. Bilateral < 0,05.

- La motivación de los trabajadores expresada a través de los índices de satisfacción, indican diferencias en los trabajadores que participaron en las actividades de RSE, ya que demuestran mayor satisfacción laboral que quienes no participaron de las actividades, haciendo concluir con estos resultados que la implementación y desarrollo de los programas de responsabilidad social aumentan los índices de satisfacción en los trabajadores de una organización.
- Los programas de responsabilidad social influyen positivamente en la satisfacción laboral, aumenta la calidad de vida de los trabajadores, promueve el aprendizaje de nuevas habilidades, mejora el clima en el trabajo, mejora la motivación, ayuda a sostener el sentido de pertenencia, mejora la retención y la atracción del talento, se reduce el ausentismo laboral y aumenta la productividad.
- En esta investigación se realizó el cálculo del ROI de los programas de responsabilidad social, arrojando un índice de 2,4%, lo que indica que es un programa que logra su financiamiento propio a través del ahorro en actividades de gestión de recursos humanos relacionadas con la rotación laboral.

Recomendaciones

- Se recomienda promover las prácticas de responsabilidad social en las empresas dando a conocer los beneficios y los resultados con impacto positivo que se pueden obtener. Esta práctica es una estrategia de gestión, que debe ser conocida en detalle por los directivos de las empresas y por otro lado se recomienda sensibilizar a los trabajadores para que activamente participen de las iniciativas de la responsabilidad social.
- En las organizaciones que aún no aplican este modelo de RSE como estrategia, se recomienda empezar con una actividad pequeña y económica, para que se logre llegar a la meta de sensibilizar a todos los integrantes de la empresa.
- Se sugiere que, en las actividades de integración organizacional, se incluyan actividades de responsabilidad social.

- Otras líneas de investigación que se recomienda continuar es la relación entre RSE y el clima laboral o la relación entre RSE con el ausentismo, tardanzas y rotación laboral, las cuales son índices más fáciles de medir. Adicionalmente se sugiere medir el impacto de la RSE en el desempeño y desarrollo personal de los colaboradores.

Definición de conceptos importantes para este caso de estudio

Cuantificación del beneficio del programa de voluntariado. Se consideraron los costos primarios de la rotación del personal como una de los variables que obtiene beneficios directos de la implementación de actividades de responsabilidad social. Estos costos primarios son costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación.

Costos de la implementación del programa de Voluntariado Corporativo. Se consideraron los costos del programa como horas hombre (capital humano), recursos logísticos, donaciones y servicios contratados.

Caso 5. Grupo Sandder (Olivares Valdez, 2019)

Introducción

La presente investigación fue realizada por Tatiana Ninosca Olivares Valdez en Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa el año 2019. Esta investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral en los colaboradores del Grupo Sandder, ubicada en Arequipa, Perú. Industria Trade Sandder es una empresa Arequipeña dedicada de manera exclusiva a la fabricación de suelas y calzado de cuero 100% peruano desde sus inicios en 1993.

Grupo Sandder promueve el desarrollo de las acciones de responsabilidad social desde sus inicios a través de proyectos sociales hacia sus colaboradores y hacia la sociedad, mejorando las condiciones de vida en las zonas donde están establecidos. Adicionalmente la empresa le interesa la integración de sus trabajadores, y por lo mismo realiza actividades en el día de la amistad y el amor, en el día del trabajador, en el día de la madre, en octubre con un recorrido del Señor de los Milagros y durante las Fiestas Navideñas.

Justificación

La empresa busca desarrollar la innovación y la competitividad, aumentar los índices de asistencia, mejorar la gestión de los recursos reduciendo costos, atraer mayor cantidad de inversionistas, mejorar la calidad del servicio y producto y presenciar mayor motivación y compromiso por parte de sus colaboradores. Todos estos objetivos quieren ser logrados a través de implementar la responsabilidad social corporativa.

Objetivos

Objetivo general. Determinar la relación existente en esta empresa entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Objetivos específicos. Establecer la relación entre la satisfacción laboral y el factor personal, a su vez con el factor laboral y finalmente con el factor social.

Hipótesis

Hipótesis general. La responsabilidad social tiene relación con la satisfacción laboral de los colaboradores.

Hipótesis específicas. Tanto el factor personal, el factor laboral como el factor social tiene relación con la satisfacción laboral de los colaboradores.

Metodología

El tipo de investigación es correlacional, ya que se busca establecer el comportamiento de la satisfacción laboral de los colaboradores con la responsabilidad social corporativa y la asociación de estas variables de manera directa o indirecta.

El método de investigación utilizado es el inductivo y deductivo, con la finalidad de recabar más información del problema a tratar.

La investigación es de carácter no experimental de corte transversal, ya que la información se obtiene sin ninguna modificación y no se utilizan grupos de control.

La población de los colaboradores es de 110, lo cual con un margen de error al 5% y un nivel de confianza al 95% se selecciona una muestra de 85 colaboradores en la empresa.

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron dos, una encuesta y una entrevista a las partes interesadas.

Resultados

- La remuneración del trabajo es justa. 37,6% de los colaboradores están en desacuerdo con la remuneración que reciben, 30,6% están totalmente o muy en desacuerdo, lo cual suma un 68,2% de colaboradores que en algún nivel no están de acuerdo con que la remuneración recibida sea justa. Un 28,2% están de acuerdo, 2,4% está totalmente de acuerdo y solo el 1,2% está muy de acuerdo.
- Remuneración depositada a tiempo. 32,9% está en desacuerdo, junto con el 23,5% está totalmente en desacuerdo y el 16,5% está muy en desacuerdo,

sumando un 72,9%. Mientras que un 18,8% está de acuerdo, un 5,9% está totalmente de acuerdo y un 2,4% está muy de acuerdo.

- Beneficios socioeconómicos. 34,1%, están totalmente en desacuerdo con los beneficios ofrecidos, un 28,2% está en desacuerdo y el 20% está muy en desacuerdo, siendo un 82,3% de la muestra que está en desacuerdo en algún grado con los beneficios socioeconómicos que les otorga la empresa. Por otro lado, el 15,3% está de acuerdo, un 1,2% está muy de acuerdo y el 1,2% restante está totalmente de acuerdo.
- Reconocimiento de desempeño laboral. 35,3% se encuentra en desacuerdo con, un 31,8% están totalmente en desacuerdo y un 11,8% está muy en desacuerdo, llegando a ser el 78,9% los que no están de acuerdo con el reconocimiento que la empresa ofrece. No obstante, un 15,3% está de acuerdo, un 4,7% está muy de acuerdo y un 1,2% está totalmente de acuerdo.
- Condiciones de seguridad. 41,2% están de acuerdo, un 5,9% está muy de acuerdo, otro 5,9% está totalmente de acuerdo, sumando un 53% los que están de acuerdo con las condiciones de seguridad que ofrece la empresa. Mientras que un 30,6 % está en desacuerdo, un 11,8% está muy desacuerdo y solo un 4,7% está totalmente en desacuerdo. Un resultado bastante dividido entre los colaboradores.
- Riesgos en la empresa. La mayoría de los colaboradores están de acuerdo representado por un 48,2% del total, el 9,4% está muy de acuerdo y el 4,7% está totalmente de acuerdo, alcanzando un 62,3%. Por otro lado, el 20 % está en desacuerdo, un 10,6% está totalmente en desacuerdo y un 7,1% está muy en desacuerdo con los elementos que la empresa presenta para una atención de urgencia.
- Condiciones de trabajo. 47,1% están de acuerdo, un 11,8% está muy de acuerdo, un 4,7% está totalmente de acuerdo, llegando a ser el 63,6% de los encuestados en el Grupo Sandder los que están de acuerdo con las condiciones de trabajo que se les ofrece. No obstante, un 16,5% está en desacuerdo, un 14,1% está totalmente en desacuerdo y un 5,9% está muy en desacuerdo.

- La empresa es amigable con el medio ambiente. 49,4% está de acuerdo en que la empresa tiene una conciencia ambiental activa, un 10,6% está totalmente de acuerdo y un 7,1% está muy de acuerdo. Quienes están en desacuerdo alcanzan solo el 32,9% compuesto por un 20% que está en desacuerdo, un 7,1% está totalmente en desacuerdo y un 5,9 % está muy en desacuerdo.
- Actividades de apoyo social. 50,6% de los colaboradores están de acuerdo con la empresa para que realice actividades de apoyo social, un 10,6% está muy de acuerdo y un 8,2% está totalmente de acuerdo, siendo solo un 30,6% los que no están de acuerdo, dentro de los cuales un 17,6% está muy en desacuerdo, un 7,1% está totalmente en desacuerdo y un 5,9% está muy en desacuerdo.
- Actividades recreativas que realiza. 56,47% de los encuestados están de acuerdo con las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, mientras que el 17,65% están totalmente de acuerdo y 16,47% está muy de acuerdo. Solo el restante 9,42% no está de acuerdo de alguna forma con las actividades desarrolladas.
- Satisfacción laboral de los colaboradores. 36,47% de los encuestados están de acuerdo, un 2,35% está de acuerdo y un 8,24% totalmente de acuerdo, alcanzando un 47,06% solo que se consideran satisfechos en su trabajo. Mientras que el 52,94% no consideran estar satisfechos laboralmente, compuestos por el 35,29% que están en desacuerdo, el 15,29% que está totalmente en desacuerdo y el 2,35% que está muy en desacuerdo.

Discusión

En la investigación la mayor limitación encontrada fue que la información de que la empresa desarrollaba responsabilidad social escaseaba en los colaboradores.

El principal resultado que se arrojó es que, si existe una relación entre la satisfacción laboral y la responsabilidad social corporativa, con lo cual se deduce que el Grupo Sandder al tener una política de RS activa, traerá múltiples beneficios personales, laborales, sociales y económicos para la empresa. Se espera que los colaboradores trabajar con mayor eficacia, aumenten su fidelidad e identificación con la empresa y

aseguran que se reducirá la rotación de personal. Por lo tanto, se infiere que la implementación de RS impactará de manera positiva en la organización.

Conclusiones

- La relación entre la responsabilidad social corporativa y la satisfacción laboral tienen una significancia menor que alfa, afirmando que existe correlación bilateral moderada (r=0,480). Se puede interpretar entonces que las políticas de RSE son fundamentales para la satisfacción laboral de los colaboradores, y que específicamente en el Grupo Sandder la relación es moderada.
- La relación entre el factor personal y la satisfacción laboral tienen una significancia menor que alfa, afirmando que existe correlación bilateral moderada (r=0,370). Se interpreta como que el factor personal en una organización es importante para la satisfacción laboral de los trabajadores, y en el caso del Grupo Sandder la relación es moderada, ya que, ante beneficios, justas remuneraciones e incentivos como medidas internas para un beneficio personal los colaboradores responder con mayor productividad.
- La relación entre el factor laboral y la satisfacción laboral tienen una significancia menor que alfa, afirmando que existe correlación bilateral moderada (r=0,417). Se interpreta que las condiciones de trabajo, la seguridad y salud que una empresa puede ofrecer a los trabajadores como beneficios laborales son importantes para su satisfacción laboral, siendo en el caso del Grupo Sandder una relación moderada, donde la seguridad laboral, las condiciones existentes y los primeros auxilios son relevantes.
- La relación entre el factor social y la satisfacción laboral tienen una significancia menor que alfa, afirmando que existe correlación bilateral moderada (r=0,256). Se interpreta que un ambiente amigable con el medio ambiente y apoyo social en una organización son importantes para aumentar el índice de satisfacción en el trabajo de los colaboradores y en el Grupo Sandder la relación existente es moderada, donde las actividades sociales y la conciencia ambiental forma parte de transcendental dentro de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda que los beneficios que llega a tener una organización con las políticas de RSE sean difundidos para que más empresas lo desarrollen y entre todos impacte de manera positiva en nuestra sociedad.
- Es importante que se informe a los colaboradores de los organigramas, los regímenes salariales y los perfiles requeridos para lograr nuevos objetivos dentro de la empresa.
- Se sugiere buscar nuevas formas para aumentar los índices de satisfacción laboral.
- Para poder mantener los índices de satisfacción laboral altos en los colaboradores se recomienda implementar evaluaciones mínimo dos veces al año.
- La comunicación permanente entre los trabajadores y el área de talento humanos en las empresas es fundamental.
- Para aumentar la identificación de los colaboradores con la empresa se sugiere difundir claramente las actividades laborales y no laborales que se realicen.
- Se recomienda motivar a que los colaboradores participen de actividades no laborales, manteniendo altos los índices de participación y a su vez las políticas de RS se mantengan activas de manera constante en la organización.

Análisis de Casos

Una vez detallados los casos de estudio en Ecuador, Guatemala y Perú, se analizará el impacto de la responsabilidad social en la motivación de los trabajadores en cada empresa.

La empresa CEMACO está certificada como empresa B, cumpliendo con altos estándares sobre el impacto ambiental y social, gobernanza, cadena de valor y responsabilidad legal equilibrando su propósito con sus ganancias. CEMACO practicaba distintas iniciativas respecto a la RSE como entregar incentivos cuando los colaboradores alcanzaban sus metas, realizar capacitaciones, tienen un ambiente laboral agradable, otorgan beneficios en salud, ayudan en situaciones personales, entregan bonos por producción, flexibilidad en los horarios laborales, realizan actividades de integración extracurriculares, efectúan evaluaciones de desempeño e incentivan a la participación de sus trabajadores respecto a la RSE como ayuda comunitaria, donaciones y reciclaje. El impacto obtenido luego desarrollar RSE es que el 85% de los trabajadores de la población seleccionada tienen una alta motivación laboral, se esfuerzan al máximo de su potencial, se sienten identificados con la empresa y tienen un alto sentido de pertenencia, aumentando así su desempeño laboral.

En la empresa Hipermercado TOTTUS S.A. Pacasmayo se promueve el desarrollo de las acciones de responsabilidad social empresarial a través de políticas de remuneración, beneficios e incentivos, capacitaciones, así como del cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo de sus colaboradores. Lo anteriormente descrito impactó en que el 83% de la muestra estudiada, tuviese una alta satisfacción en su puesto de trabajo, y a su vez impactara positivamente en la productividad de la empresa. También se describe que el aumento de satisfacción laboral aumentó la calidad de la producción, disminuyeron los costos, mejoró el desempeño de los colaboradores, disminuyó la rotación de talento, atrajo nuevo talento y aumentó la motivación en el trabajo.

Danec S.A. Sangolquí es una empresa que promueve el desarrollo de las acciones de responsabilidad social. Una iniciativa que estudiaron en este caso fue la implantación

de un programa de motivación que constaba en una serie de charlas que profundizaban en temas de motivación y ambiente laboral de los trabajadores. A pesar de que los trabajadores se encuentran con un bajo nivel de conocimiento de la responsabilidad social y que se identificaron factores negativos como la presencia de discriminación, trabajos forzados por las excesivas horas laborales y desmotivación, influyendo en la alta rotación y baja productividad laboral, el programa de motivación impactó a los colaboradores presentando un índice medio de satisfacción laboral, sintiendo la necesidad de continuar con el programa y pidiendo incluso que las charlas que fueran más amplias y continuas.

En la empresa Termoencogibles del Perú S.A. se realizó una investigación donde la muestra se dividió en dos grupos, el grupo N°1, quienes participaron activamente de uno de los programas de responsabilidad social, un voluntariado en un albergue infantil, mientras el grupo N°2 no participó de ningún programa de responsabilidad social. Este programa impactó en los colaboradores del grupo N°1 obteniendo mayor compromiso, un grado de satisfacción y motivación laboral alto, mayor que los del grupo N°2, así como también mayor calidad de vida, mayor motivación a aprender nuevas habilidades, mejoró el clima laboral, mayor sentido de pertenencia, mayor retención y atracción del talento, disminuyó el ausentismo laboral y aumentó la productividad. Se comprobó finalmente que existe relación entre la implementación de programas de Responsabilidad Social y el aumento de la Satisfacción Laboral. Adicionalmente se calculó el Retorno de la Inversión de la actividad del voluntariado corporativo, siendo de un 2,4%, lo que indica que por cada S/ 1 sol invertido en este programa se generará un ahorro de S/ 2,40 soles.

En el Grupo Sandder se promueve el desarrollo de las acciones de responsabilidad social a través de proyectos sociales hacia sus colaboradores y hacia la sociedad, mejorando las condiciones de vida en las zonas donde están establecidos. Adicionalmente la empresa le interesa la integración de sus trabajadores, realizando actividades durante las festividades de todo el año. Estas acciones impactaron en la satisfacción laboral de solo el 47% de los colaboradores de la muestra. Lo anterior se explica debido a que la información de que la empresa desarrollaba acciones de

responsabilidad social no estaba presente en sus trabajadores. Se demostró en la investigación como resultado principal que existe una relación entre la satisfacción laboral y la responsabilidad social corporativa. Se infiere que el Grupo Sandder al implementar responsabilidad social impactará de manera positiva a la organización, así como se espera también que los colaboradores trabajen con mayor eficacia, aumenten su fidelidad e identificación con la empresa, reduciendo la rotación de personal.

Se puede concluir en estas cinco empresas, que independiente del tipo de industria, independiente del tipo de estudio realizado e independiente del país en Latinoamérica, Guatemala o Perú o Ecuador, el impacto de la responsabilidad social empresarial en la motivación de los trabajadores es el mismo, es un impacto positivo que aumenta el nivel de satisfacción y motivación en los trabajadores, aumentando muchas veces la productividad en las organizaciones, entre otros beneficios.

Conclusiones

Luego de desarrollar, describir y analizar la motivación laboral, la responsabilidad social empresarial, y cinco casos empresariales en Latinoamérica donde se estudió el impacto de la responsabilidad social en la motivación de los trabajadores, se llegó a las conclusiones que se describirán a continuación.

Dentro de las Teorías de la Motivación, se encuentra la jerarquía de las necesidades según Maslow, donde organiza las necesidades humanas en una pirámide y donde afirma que una necesidad que es cubierta sustancialmente ya no genera motivación. Es bastante interesante este punto, ya que luego de analizar el caso de Danec S.A. Sangolquí se describe que los trabajadores se encontraban desmotivados, con alta rotación y baja productividad, a pesar de que su nivel más bajo de necesidad, la necesidad fisiológica, estaba cubierta. Esto demuestra que no les genera motivación este nivel, tal como lo indica la teoría, sino los niveles superiores, como la necesidad de estima o aprecio, la cual claramente no está satisfecha por la presencia de discriminación laboral.

También se describe en las teorías la de Frederik Herzberg, quien basó su teoría en que la motivación que tienen las personas para trabajar depende de dos factores, los factores higiénicos y los factores motivacionales. De acuerdo con esta teoría los factores higiénicos, las cuales son las condiciones externas que rodean a los colaboradores en una empresa, tienen poca capacidad de influir en la conducta de los colaboradores de una organización si se intenta motivar con algunos de estos factores, no aumentando la satisfacción significativamente, solo evitando la insatisfacción laboral. En el caso de la empresa Termoencogibles los factores extrínsecos provocan que un grupo de colaboradores se sienta satisfecho, mientras el otro grupo de colaboradores, que participó de manera activa de uno de los programas de responsabilidad social, se siente indiferente, lo cual hace alusión a lo expresado por esta teoría.

El segundo factor de la teoría de Herzberg es el factor motivacional, el cual se refiere a las condiciones internas del puesto de trabajo o el contenido de este, los cuales provocan satisfacción en los colaboradores de manera duradera y aumentando la

productividad. Luego del análisis del caso en la empresa Termoencogibles todos los factores intrínsecos identificados provocan una mayor satisfacción en el grupo de colaboradores que participaron de manera activa de uno de los programas de responsabilidad social, voluntariado en un albergue infantil, que los colaboradores del grupo que no participó, coincidiendo con lo indicado por Herzberg. Así se afirma también el caso de la empresa CEMACO cuando los trabajadores alcanzan sus metas y son reconocidos con incentivos, les genera motivación, tal como indica la teoría acerca de los factores intrínsecos.

Son muchos los Factores que impactan en la Motivación Laboral de acuerdo con la revisión bibliográfica ya descrita.

La alta identificación con la cultura corporativa de la organización muestra un alto sentido se pertenencia, lo cual por un lado genera el deseo de continuar pertenencia a la empresa, en otras palabras, baja rotación laboral, y por otro lado impacta aumentando la motivación y satisfacción de los colaboradores. Así es como lo indica el caso en la empresa CEMACO, ya que el 85% de la muestra expresa sentirse con un alto compromiso e identificados con la empresa, lo que provocando motivación en ellos de continuar trabajando para la organización.

El exceso de trabajo, que es cuando se trabaja mucho en poco tiempo, los colaboradores se sentirán abrumados, lo cual, si continúa en el tiempo y el ritmo, la complejidad y la exigencia de la tarea o del trabajo permanezca o aumente, este agotamiento se irá acumulando de tal forma que no poder recuperarse de aquello. El producto final de este exceso de trabajo es la desconfianza, falta de motivación y disminución en la productividad. Así es el caso en la planta de producción de DANEC, donde existían factores negativos como la discriminación y el trabajo forzado, definiendo trabajo forzado en esta empresa como horas extraordinarias forzosas, siendo estos factores los que influyen en la alta rotación, baja productividad laboral y alta desmotivación.

El salario es una herramienta que impulsa a los trabajadores, los motiva a trabajar mejor, aumentando su desempeño. También se describe lo contrario en la información recopilada, o sea que la recompensa salarial, siendo una motivación extrínseca, no

influye en el desempeño laboral. Analizando el caso en la empresa CEMACO, éste relata que el aspecto monetario es el principal factor motivacional en el ámbito laboral, siendo el detonante para la motivación de los trabajadores, lo cual afecta directamente el desempeño en la empresa.

El reconocimiento y las felicitaciones a los colaboradores cuando han mejorado su desempeño o bien cuando han realizado un buen trabajo, así como las evaluaciones de desempeño influirá aumentando la motivación de estos. Lo anterior se afirma en el caso de la empresa CEMACO, ya que ellos son reconocidos cuando alcanzan sus metas con incentivos, generando un aumento en la motivación de los colaboradores en su trabajo.

Las políticas de conciliación como la flexibilidad de horario son acciones que aumentan la motivación laboral, tal como queda demostrado con el caso de la empresa CEMACO.

Respecto a la Satisfacción laboral se describe en la revisión bibliográfica que es la percepción positiva que tiene un colaborador de su propio trabajo, por lo tanto, cuando existen sentimientos positivos del trabajo la persona tiene una alta satisfacción, mientras que si los sentimientos son negativos se generará una insatisfacción laboral. La satisfacción impacta en el desempeño laboral, los índices de ausentismo y rotación de los colaboradores de una empresa de manera favorable. En el caso de TOTTUS se concluye que la responsabilidad social contribuye a la satisfacción de los colaboradores y como consecuencia impacta de manera positiva en la productividad de la empresa. En la empresa Termoencogibles el grupo de colaboradores que participaron del programa de responsabilidad empresarial impactó mejorando el clima laboral, aumentado la motivación, la retención y atracción del talento, disminuyendo el ausentismo laboral y aumentando la productividad. Finalmente, en el Grupo Sandder al implementar responsabilidad social se describe que se reducirá la rotación de personal.

La literatura describe a la Motivación Laboral con múltiples beneficios como la productividad. Se afirma que, si dentro de una organización se mantiene la motivación en los equipos de trabajo, el clima laboral impactará directamente en su productividad.

Así es como lo confirman los casos de las empresas CEMACO, TOTTUS y Termoencogibles, donde se describe este aumento en la productividad y desempeño laboral si la motivación de los colaboradores es impactada de manera positiva.

Otro beneficio de los que se describe que provoca la motivación es mayor compromiso en el trabajo. Tal como se indicó anteriormente en el caso CEMACO los colaboradores motivados sintieron un alto compromiso con la empresa.

Adicionalmente otro beneficio importante es que, si un trabajador se siente bien en su trabajo y se encuentra motivado, éste tenderá a mantenerse en la organización, perdiendo la empresa el riesgo de fuga. El caso de la empresa CEMACO coindice, ya que la mayoría de la población que se seleccionó al sentirse motivados, deseaban continuar trabajando para la organización.

Una forma de demostrar cuantitativamente la rentabilidad de la Responsabilidad Social Empresarial es el ROI (Retorno de la inversión). En el caso analizado de la empresa Termoencogibles, se estableció este índice para una de las actividades del programa de Responsabilidad Social, el programa de Voluntariado Corporativo. Este cálculo es un recurso confiable y creíble acerca de los beneficios que conlleva desarrollar Responsabilidad Social en una empresa, por lo cual se recomienda ser utilizado como argumento para los directivos de organizaciones que aún tienen dudas acerca de esta iniciativa de desarrollo sostenible. En esta empresa la cuantificación del beneficio del programa de Voluntariado se hizo en base al costo que implica la rotación laboral, el cual no existiría o bien disminuiría significativamente si se aplicara Responsabilidad Social. Este mismo análisis se podría calcular en base a las ganancias perdidas por el aumento de desempeño si los trabajadores hubiesen estado motivados, en base a los costos en capacitación y baja productividad inicial cuando existe alta rotación laboral o bien en base a las pérdidas producidas por el ausentismo de trabajadores que no pueden ser reemplazados de manera inmediata, sobre todo en áreas de producción.

Son muchas las iniciativas e instrumentos normativos que han sido desarrolladas por distintas organizaciones, como la ONU, la OIT, la UE, la OCDE y la ISO, los cuales guían a las empresas en relación con el desarrollo sostenible implantando Responsabilidad Social. Ninguno de los casos empresariales analizados se basó

explícitamente en alguna normativa o programa ya establecido, sino aplicaron iniciativas, acciones y programas de Responsabilidad Social en general. Esto hace inferir que no porque una organización no aplique la ISO 26000, la SA8000, el Libro Verde de la Unión Europea o el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por ejemplo, no va a tener impacto en la motivación de los trabajadores, pero aún así se recomienda que la empresa se guíe con alguna normativa vigente.

De acuerdo con el análisis de casos, se concluye que cuando en las organizaciones desarrollaban o implementaban acciones o un programa de responsabilidad social como (a) cumplir con altos estándares sobre el impacto ambiental y social, gobernanza, cadena de valor y responsabilidad legal equilibrando su propósito con sus ganancias (certificación como empresa B); (b) entregar incentivos cuando los colaboradores alcanzaban sus metas; (c) realizar capacitaciones; (d) tener un ambiente laboral agradable; (e) otorgar beneficios en salud; (f) ayudar en situaciones personales; (g) entregar bonos por producción; (h) flexibilidad en los horarios laborales; (i) realizar actividades de integración extracurriculares; (j) efectuar evaluaciones de desempeño; (k) incentivar a la participación de sus trabajadores respecto a la RSE como ayuda comunitaria, voluntariados, donaciones y reciclaje; (l) políticas de remuneración; (m) entregar seguridad y buenas condiciones de trabajo de sus colaboradores y (n) desarrollar charlas que profundicen en temas de motivación y ambiente laboral, la satisfacción y motivación de los trabajadores aumenta.

Bibliografía

AccountAbility. (2018). *AA1000 Principios de AccountAbility 2018.*

Aguilar Morales, N., Magaña Medina, D., & Guzmán Fernández, C. (2011). *Validez y confiabilidad de una adaptación propia del Cuestionario de Minnesota para medir satisfacción laboral.* Tabasco: XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas.

Alvarez Bustillos, B., & Ayala Perez, J. (2020). *Factores que influyen en la motivación laboral de trabajadores en empresas de telecomunicaciones. Una revisión teórica.* Lima: Universidad Peruana Unión.

Álvarez Gubianes, D. (2020). *Responsabilidad Social Empresarial como factor motivacional para las nuevas generaciones de trabajadores.* León: Universidad de León.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas.* Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R., & Jarpa, M. (2000). *Motivación y satisfacción laboral.* Concepción: Universidad de Concepción.

Bandura, A. (2009). Cultivate Self - efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. En E. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Segunda ed., págs. 179-200). New York, Estados Unidos: Wiley.

Bayo Moriones, A., & Merino Diaz de Cerio, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*(12), 227-246.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, XII*(3), 385-390.

Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Medica Herediana*(25), 80-84.

Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud, III*(1), 35-49.

Cantera López, F. (1988). *NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos.* España: INSST.

Castañeda Blas, E., & Julca Vidal, L. (2016). *Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas en la distribuidora Casther y Asociados S.A.C. para el año 2016.* Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.

Chang Yui, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza.* Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw-Hill Educación.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Cortez , R., & García Prado, A. (2011). Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua. *Apuntes. Revista de Ciencias Sociales*(69), 81-100.

Costa Sánchez, C. (2011). *La comunicación en el hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario.* Zamora: Comunicación Social ediciones y publicaciones.

Cubas Medina, N. (2016). *La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal en la I.E.* Pimentel: Universidad Señor de Sipán.

Curletto, G., & Uicich, M. (2019). Factores de motivación laboral de los Millenials. *Revista de ADENAG*(9), 35-42.

Daiana Díaz , K., Corina Lopez, J., & Magalí Esquivel , J. (2019). *Una investigación realizada en el sector de Marketing y Programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el Trabajo en Equipo.* Tarapoto : Universidad Nacional de San Martín.

de Charms, R. (1968). *Personal Causation. The Internal Affective Determinants of Behavior.* New York, Estados Unidos: Routledge.

de Prado Sagrera, A., & Vecino Gravel, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, XV*(1), 63-75.

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627-668.

Díaz Mercado, M., Díaz Olaya, J., & Morales Cepeda, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, VII*(1), 59-77.

Espino Ruiz, A. (2014). *Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación.* Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.

Florian Morales, E. (2018). *La calidad profesional de los trabajadores del área contable en la gestión financiera de Metro Barranca.* Barranca: Universidad San Pedro.

Galicia Villanueva , S., García Oliver , M., & Hernández Cruz, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, IV*(8).

Gálvez Calderón, S. (2012). *Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los colaboradores de empresas guatemaltecas.* Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Gil Guerrero, E., & Gutiérrez Pretel, S. (2021). *Factores asociados a la Motivación laboral en organizaciones de Latinoamérica una revisión sistemática.* Trujillo: Universidad César Vallejo.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional.* Barcelona, España: Editorial Kairós S.A.

GRI. (2022). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de https://www.globalreporting.org/about-gri/

GRI. (2022). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de https://www.globalreporting.org/standards/

Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488.

Gutiérrez Melo, E. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo.* Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Hackman, J., & Oldham, G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects.* Yale University, Connecticut.

Huilcapi Masacon, M., Castro López, G., & Jácome Lara, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de la Ciencias, III*(2), 311-333.

Ibarra Cisneros, M., & González Torres, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*(231), 33-52.

INN. (2018). *Norma Chilena Oficinal Nch-ISO 26000. Guía de responsabilidad social.* Santiago de Chile: INN.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.

Kingo, L. (s.f.). *Naciones Unidas*. Obtenido de https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales

Locke , E., & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.

Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science, 15*(5), 265-268.

Lora Sánchez, L. (2017). *Estrategias de motivación para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de los juzgados de familia de la corte superior de justicia de la región de Lambayeque.* Pimentel: Universidad Señor de Sipán.

Manjarrez Fuentes, N., Boza Valle, J., & Mendoza Vargas, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, XII*(1), 359-365.

Manrique-Abril, F., Herrera Amaya, G., & Méndez Fandiño, Y. (2019). Validez y fiabilidad en Colombia del Font Roja. *Hacia la Promoción de la Salud, XXIV*(2), 46-59.

Naciones Unidas. (s.f.). Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/

Nuñez, C., Pérez, M., Fernández, Y., & Del Canto, E. (Diciembre de 2008). Análisis del nivel de aplicación de las competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones. Caso: Pepsi - Cola Venezuela C.A., Planta Valencia. *Revista Científica "Teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales"*(1), 27-42.

OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Revisión 2011.* OCDE.

OCDE. (s.f.). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de https://www.oecd.org/about/

OCDE, & BID. (2016). *Impulsando la Productividad y el Crecimiento Inclusivo en Latinoamérica.* Santiago de Chile.

OIT. (2019). *Modelo de Igualdad de Género (MIG SCORE).* Suiza.

OIT, & Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral.* Ginebra.

OIT, O. (2014). *Guía de Diagnóstico Empresarial.* Ginebra: Gegesti.

Olivares Valdez, T. (2019). *Relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y la Satisfacción Laboral de los colaboradores del grupo Sandder, Arequipa, hasta Septiembre 2019.* Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Obtenido de https://www.ilo.org/inform/online-information-resources/resource-guides/corporate-social-responsibility/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (1996-2021). Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2015). Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRIE_ID:2453907:NO

Oscco López, A. (2015). *Determinar la relación entre la Responsabilidad Social y la Satisfacción Laboral en una organización.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Pacto Global Red Chile. (s.f.). Obtenido de https://pactoglobal.cl/nosotros/quienes-somos/

Palacios Lara, S. (2021). *La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1998). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción.* España: INSST.

Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.* Medellín: Universidad de Medellín.

Prieto Rodríguez, J. (2004). El abandono voluntario del mercado de trabajo. *Revista de Economía Aplicada, XII*(35), 83-104.

Quispe Bardales, M. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial y Satisfacción Laboral de los colaboradores del Hipermercado TOTTUS S.A. Pacasmayo: 2015.* Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Real Academia Española. (2014). Obtenido de https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n?m=form

Recinos Lemus, L. (2018). *La motivación laboral dentro de las generaciones.* Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial, V*(2), 7-26.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera edición ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Rodríguez Alonso, A., Gómez Fernández, P., & de Dios del Valle, R. (2017). Estudio de la satisfacción laboral en los equipos de atención primaria en un área sanitaria de Asturias. *Revista electrónica trimestral de Enfermería*(47), 369-383.

Rodríguez Lorenzo, M., Peña Carbajales, J., & Montes de Oca Montano, J. (2014). Clima Organizacional en el ámbito laboral en Cuba, año 2011. *Revista Conrado. Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos, X*(45), 81-89.

Ruiz Otero, E., Gago García, M., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.* Madrid: McGraw-Hill Education.

SAI. (2014). *Responsabilidad Social 8000 Norma Internacional.*

SAI. (2022). *Social Accountability International*. Obtenido de https://sa-intl.org/about/

Salazar Chánchez, D. (2020). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores del molino El Triunfo S.R.L. en la ciudad de Chiclayo.* Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Smith, A. (1759). *La teoría de los sentimientos morales.* Londres y Edimburgo.

Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones.* Londres.

Tirado Narváez, D. (2015). *Estado de la motivación en los colaboradores de servicios generales de la Corporación Universitaria Lasallista.* Corporación Universitaria Lasallista, Antioquia.

van Morlegan, L., & Ayala, J. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones* (Primera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Velastegui Paredes, D. (2011). *Diagnóstico de los factores negativos de las políticas de responsabilidad social, laboral y su impacto en la motivación y el ambiente laboral de los trabajadores operarios de la planta de producción de la Empresa DANEC S.A Sangolquí.* Universidad Central del Ecuador, Quito.

Zambrano Álvarez, R., & Vera Velásquez, F. (2019). Evaluación de los factores de satisfacción laboral en el personal y su incidencia en el clima organizacional de las cooperativas de transporte Intercantonal con sede en los Cantones Tosagua y Bolívar. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Zorrilla Suárez, M. (2017). *Sobre una nueva versión y diferente perspectiva de la responsabilidad social corporativa.* Madrid.