



Daniel Guevara
Profesor e Investigador Principal
CENTRUM Católica Graduate Business School

Cómo Impacta el Ánimo en la Productividad del Trabajador

La productividad del factor humano es un elemento fundamental para el alcanzar los objetivos de la organización, su desempeño económico y su permanencia en el tiempo.

Si una organización empresarial tiene a sus colaboradores “motivados, satisfechos y comprometidos”, las probabilidades de cumplir sus objetivos son altas; lo contrario ocurrirá si exhibe “altos índices de insatisfacción, reflejados en la rotación del personal, ausentismo y renuncia al puesto de trabajo”.

Allí radica la importancia de estudiar la satisfacción laboral en las empresas, porque si partimos de la premisa de que existe una relación consistente entre satisfacción laboral y productividad laboral, “una persona descontenta e insatisfecha (...) se comporta distinta y rinde menos que la persona satisfecha”.

Esta es una de las conclusiones del trabajo de investigación realizado el 2013 bajo la modalidad de Revisión de Literatura y siguiendo el diseño propuesto por Marquina, Álvarez, Guevara y Guevara (2013) de los antiguos alumnos Chiroque Suárez y Piscoya Manríquez para optar por el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM Católica.

La tesis titulada *Satisfacción Laboral y Producción Laboral: Una revisión de Literatura* analiza el estado de la satisfacción laboral, la productividad laboral y la relación entre ambas a nivel teórico, y cuestiona lo investigado sobre dichos conceptos. En su desarrollo se aplicó la metodología



de Revisión de Literatura-MAGG (Adaptado de Hart, 2003 & Machi & Mc Evoy, 2009).

La investigación muestra los resultados de la revisión de la literatura sobre la definición de satisfacción laboral desde una perspectiva emotiva, así como de la actitud hacia el trabajo. Asimismo, respecto a la productividad laboral, que la definió como un elemento clave para lograr los objetivos de las organizaciones.

Guevara et. Al (2013) indicó que las investigaciones cuantitativas realizadas sobre la relación de satisfacción laboral y productividad laboral “concluyen que los factores que influyen en esa relación no son la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el jefe inmediato establece con el personal operativo”.

Hallan siete modelos conceptuales que estudian el citado tema, pero al definir ese tipo de relación comprueban que influyen la cultura de la organización, de sus colaboradores y las particularidades de la región donde esté ubicada.

“La investigación considera que el modelo conceptual referido a la relación entre satisfacción laboral y productividad laboral, supervisada por otras variables (salario, reconocimiento, carga de trabajo, seguridad industrial) y el modelo que sugiere realizar concepciones alternativas de satisfacción laboral y/o productividad laboral, recibió



Foto: Maggy Producciones

un apoyo considerable; sin embargo, hay inconsistencias en los resultados de las pruebas de esos modelos y falta de consenso sobre la validez de cada uno de ellos”, subrayan los investigadores.

La relación entre las variables satisfacción laboral y productividad laboral ha sido investigada desde el punto de vista conceptual; sin embargo, no hay una definición unánime aceptada respecto a que si la satisfacción laboral es antecedente o consecuente de la productividad laboral. (Ver recuadro).

Enfatizan que para determinar el grado de satisfacción laboral en una organización es necesario medirla objetivamente, y añaden que el grado de satisfacción, al involucrar a personas, está en función de la región en donde se ubique la empresa, de la cultura de la región y de la organización específicamente.

La Productividad

Los autores citan a Joseph Prokopenko quien en su libro *La Gestión*

de la Productividad afirmó que la motivación es relevante para provocar un cambio de actitud en los trabajadores, lo cual es favorable para aumentar la productividad.

En efecto, la productividad laboral es definida como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo; es un factor clave para el desarrollo económico de la organización, la cual es medida con base en la calidad y la eficiencia para el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, está relacionada con factores humanos. Por ello es imprescindible que el colaborador se identifique plenamente con sus actividades, y debe satisfacer sus necesidades básicas de educación, ambiente familiar y trabajo adecuadas.

“La productividad del factor humano es un elemento fundamental para el alcanzar los objetivos de la organización, su desempeño económico y su permanencia en el tiempo. De esta manera, la calidad del recurso humano es vital para el sostenimiento y mejora de las empresas”, afirmaron.

El factor humano es considerado uno de los elementos principales de las organizaciones porque en ellos reside:

- El conocimiento
- El compromiso y
- La creatividad.

Por ello, en el proceso de implementación de políticas organizacionales, estas deben asumir el

compromiso de gestión que se identifique con las necesidades de sus colaboradores.

Recomendaciones

Sobre la base de la revisión de literatura, Guevara et al. (2013) formulan las siguientes recomendaciones:

- Proponer el tema de satisfacción laboral y productividad para ser estudiado a nivel de tesis doctoral. En ese contexto, es de carácter relevante dentro de la disciplina del comportamiento organizacional y especialmente, la aplicación del proceso metodológico secuencial de la Revisión de Literatura – MAGG (Adaptado de Hart, 2003, y Machi & McEvoy, 2009).
- Debido a que la relación entre satisfacción laboral y productividad no es concluyente respecto de su correlación, porque involucra a personas con diversas culturas que se desempeñan en diferentes empresas y regiones del país de carácter pluricultural, recomiendan la aplicación del estudio mediante metodologías estadísticas a determinados sectores industriales de diferentes regiones. ¿Para qué? Para determinar, analizar y comparar si la satisfacción laboral es antecedente o consecuente de la productividad laboral. También, sugieren proponer oportunidades de mejora en la administración del capital humano de los mencionados sectores, que les permitan mantener al personal motivado y retener al talento.
- Recomiendan ampliar la investigación incluyendo otras variables como: salario, clima organizacional, calidad de vida del

empleado, estilos de liderazgo y cultura local, que se relacionan con la satisfacción laboral.

- Los resultados de la medición de la satisfacción laboral deben con-

cluir en acciones que busquen el bienestar del colaborador y su mejor desempeño en la empresa; pero se debe tener en consideración aspectos de la cultura local donde tiene lugar el estudio. ☞

¿Qué es la Satisfacción Laboral?

Desde la Perspectiva Emocional

He aquí las definiciones de varios autores:

- Locke, Edwin A. (1969): Un estado emocional agradable como resultado de la evaluación del empleo.
- Garmendia J.A. y Parra Luna, F. (1993): La experimentación de sentimientos de bienestar por ver cubiertas las necesidades de cierto nivel sobre la base de resultados conseguidos.
- Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L. (1999): Son sentimientos de bienestar, placer o felicidad experimentados a raíz del mismo trabajo.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999): Un conjunto de sentimientos o emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Por tanto, la satisfacción laboral está definida de acuerdo con el estado emocional que experimente el colaborador respecto a la empresa.

Desde la Perspectiva de la Actitud Hacia el Trabajo

Estas son las definiciones de los siguientes estudiosos:

- Hoppock, Robert (1935): Es la combinación de factores que hacen que una persona se sienta satisfecha por su trabajo.
- Porter, Lyman W. (1962): Si la recompensa cubre las expectativas de las personas, entonces van a estar satisfechas en su trabajo.
- Griffin, R.W. y Bateman, T.S. (1986): Es un constructo logrado a través de facetas específicas de satisfacción como el sueldo, supervisión, beneficios, y condiciones laborales.
- Bravo, M.I., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1969): Es la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por las personas hacia su situación de trabajo.
- Larraínzar, M.J., Miñarro, J., Molinos, F.J. y Verdú, M.A. (2001): Es un conjunto de comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo.

Así, desde la perspectiva de la actitud hacia el trabajo, la satisfacción laboral está más definida según las expectativas del colaborador sobre las condiciones laborales.