

**LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD  
EN LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS EN COLOMBIA**

**YENNY ESPERANZA RAMÍREZ VILLANUEVA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ORIENTADOR(A):  
ANA MARÍA ESPINEL SUÁREZ  
INTERNACIONALISTA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.**

**2021**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2021

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Directora Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. Ana María Espinel

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a lo más importante en mi vida, mis hermanos Juan Pablo y Káterin, ellos son el motor que me impulsa, especialmente a mi hermano el cual me apoyo y ayudo cuando más lo necesite, a mi novio el cual cree en mí y está a mi lado en cada momento, igualmente y no menos importante a mis padres, ya que sin ellos no sería quien soy.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias hermanito por apoyarme y cuidarme, gracias hermanita por ser mi amiga y confidente, gracias amor por sujetarme de la mano y confiar en mi profesionalmente, gracias padres por formar la persona que soy, me siento orgullosa de lo que he logrado y de lo que me falta lograr.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. ANTECEDENTES	14
4. DELIMITACIÓN	18
5. MARCO TEÓRICO	19
5.1. Motivación	19
5.1.2. Modelos explicativos sobre la motivación	19
5.1.3. Teoría anclas de carrera	21
5.1.4. Teoría tipológica de elección vocacional	23
5.1.5. Teoría de los dos factores de herzberg	26
5.1.6. Teoría de la autodeterminación	26
5.2. Productividad Laboral	27
5.2.1. Indicadores de productividad laboral	29
5.2.2. Productividad en la industria	29
5.3. Motivación y productividad laboral	30
6. Diseño metodológico	31
6.1 Metodología	31
7. Capítulos de cada objetivo específico	32
7.1. Describir el concepto de motivación laboral a partir de las teorías de autores especializados	32
7.1.1. Concepto de motivación laboral	32
7.1.2. Satisfacción Laboral	33
7.1.3. Variables de la motivación laboral	33
7.1.4. Indicadores de la motivación laboral	36

7.2. Identificar los indicadores de la productividad que se relacionan con la motivación laboral	37
7.2.1. <i>Concepto de productividad</i>	37
7.2.2. <i>Indicadores de la productividad</i>	38
7.2.3. <i>Establecimiento de indicadores de productividad</i>	39
7.2.4. <i>Factores para mejorar la productividad</i>	40
7.2.5. <i>Indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia</i>	42
7.3. Establecer la relación entre la motivación laboral y la productividad en las empresas.	44
7.3.1. <i>Muestra</i>	44
7.3.2. <i>Factores a evaluar para el reconocimiento de la motivación laboral en las organizaciones</i>	47
7.3.3. <i>Identificación de la muestra</i>	49
7.3.4. <i>Resultados</i>	54
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
9. CONCLUSIONES	60
10. RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
GLOSARIO	69



## **RESUMEN**

En este documento descriptivo investigativo se pretende mostrar la relación que tiene la motivación laboral con la productividad de los colaboradores de las empresas de la industria de hidrocarburos en Colombia. A través, de la revisión documental de autores especializados en el tema y las diferentes teorías postuladas sobre dicha temática, se propone desarrollar directrices para el control de las variables de la motivación laboral, y así brindar herramientas a las áreas de gestión del talento humano de las organizaciones, para que se concienticen de la necesidad de promover una óptima motivación laboral en el talento humano, y tengan los medios para desarrollar dicha iniciativa. Esto con el objetivo de que las empresas del gremio, sean competitivas en un mercado tan cambiante como lo es el de los hidrocarburos.

Palabras Claves: Motivación, productividad, empresas, teorías, autores, relación.

## INTRODUCCIÓN

La industria de hidrocarburos la componen aquellas empresas u organizaciones que se dedican a la exploración, producción, transporte, refinación y comercialización de hidrocarburos, que es aquel recurso orgánico compuesto principalmente de hidrógeno y carbono, entre las sustancias que pertenecen a la categoría de hidrocarburos se encuentra el petróleo, gas natural, y carbón. En el contexto colombiano, la industria de hidrocarburos es vital no solo para el crecimiento de su economía, sino especialmente para su mantenimiento. El impacto de la industria de hidrocarburos en la economía colombiana es tal, que entre 2010 y 2017 la industria de hidrocarburos representó el 9% del producto interno bruto del país (Salgado, 2020), por lo que la industria de hidrocarburos hace parte de la columna vertebral de la economía colombiana, y por ende de la sociedad colombiana, repercutiendo directamente en la calidad de vida de los colombianos y su bienestar.

Por tal razón, la investigación en cualquier área que pretenda vislumbrar formas de potencializar la industria, es válida y relevante en el contexto colombiano. La presente investigación le apunta a identificar las variables que incrementen el factor motivación en el talento humano, que en última es el activo más relevante en cualquier tipo de organización. Lo que permitirá a las organizaciones de la industria de hidrocarburos, tener un punto de referencia en la temática de motivación laboral dentro de las características y condiciones de la industria, para apostarle a la optimización del esfuerzo y tiempo del talento humano que la constituye.

La identificación de las variables que juegan un papel primario en la motivación laboral del talento humano permitirá la construcción de directrices que tracen iniciativas para que se promueva, de forma eficaz, la motivación del talento humano, el control de las variables que influyen en el proceso motivacional laboral es imperativo para el crecimiento de toda organización. Las organizaciones del gremio de hidrocarburos, por las características particulares de sus acciones productivas y del mercado en que se mueven, representa un área de laboral cambiante, con diversas fuentes de estrés, y dependiente de factores externos como el precio de la materia prima en mercados internacionales. Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación es más que necesario para todos los agentes involucrados en el gremio de los hidrocarburos, facilitándoles herramientas que promuevan procesos que deriven en mejores índices de productividad.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Identificar los factores de Motivación laboral que determinan la Productividad en las empresas del sector privado.

### **Objetivos específicos**

- Describir el concepto de motivación laboral a partir de las teorías de autores especializados.
- Identificar los indicadores de la productividad que se relacionan con la motivación laboral.
- Establecer la relación entre la motivación laboral y la productividad en las empresas.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se debe generar conciencia a los altos directivos de las empresas del sector privado sobre la importancia que tiene la motivación laboral, ya que, según (Colmenares, 2007) muchas veces las organizaciones no tienen en cuenta debidamente la relación entre la motivación laboral y la productividad, esto en razón de que históricamente las organizaciones toman acciones aisladas creyendo que logran impactar la productividad sin abordar la dimensión motivacional, ignorando la relación directa y profunda que tiene la motivación del talento humano sobre su productividad, sin importar la actividad laboral a realizar. Esto en razón de que muchas veces, las organizaciones se centran en cuestiones del mercado y de la fabricación de sus productos, olvidando la motivación de sus colaboradores, omitiendo un aspecto fundamental en la productividad de cualquier organización.

Para lograr un incremento en la productividad se deben generar condiciones laborales positivas. Actualmente, la industria de hidrocarburos en Colombia está atravesando una crisis económica debido a la pandemia mundial por el Covid-19, esto ha generado despidos masivos, tensión en la industria y reducción en los salarios, conllevando a que los empleados estén en constante tensión y preocupación, cada día se habla aún más de los problemas del desempleo, depresión y una excesiva exigencia en el trabajo, causando que disminuya el rendimiento de las labores a realizar (Patzy & Dammert, 2020)

Debido a lo anterior, esta investigación busca demostrar la relación directa que tiene la motivación laboral con el incremento de la productividad en una organización, muchas veces las organizaciones no tienen en cuenta que para el éxito es necesario tener un equipo de trabajo comprometido y productivo, listo para afrontar los retos del mercado.

Para lograr lo anterior, se investigarán las diversas teorías, conceptos y variables de la motivación laboral y de la productividad. De esta forma, se determinará la relación directa entre la motivación laboral y la productividad, fomentando prácticas en los departamentos de talento humano que promuevan directamente la motivación laboral y en consecuencia el bienestar laboral de todos sus colaboradores, para que estos se desenvuelvan en entornos sanos, que potencien sus competencias y que deriven en una experiencia placentera el hecho de desenvolverse en su puesto de trabajo o lugar en la organización, y de esta manera brindar un producto investigativo relevante y eficaz.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La motivación laboral es fundamental para cualquier empresa, sin importar su tamaño, industria o forma jurídica, ya que gracias a ello se logra que sus componentes constitutivos básicos y más importantes, los cuales son sus trabajadores, obtengan una productividad superior y constante, generando de esta manera ventajas competitivas y resultados positivos y satisfactorios. La productividad en una organización está directamente relacionada con la motivación laboral de sus integrantes, ya que si las personas no están motivadas no se desempeñarán adecuadamente en sus tareas, no tendrán sentido de pertenencia, ni impulsarán al logro de los objetivos y metas corporativas, afectando directamente la relación Empresa - Cliente, ya que si se desea satisfacer las necesidades de los clientes, se debe contar con un excelente talento humano (Colmenares, 2007).

Pero no solo para la empresa es de vital importancia el tema de la motivación laboral si no para el colaborador o talento humano. Ya que, si no se trabaja motivado, su experiencia laboral repercute en niveles bajos de realización personal y compromiso laboral, conllevando múltiples problemáticas como los son: bajo rendimiento, ausentismo, problemas de comunicación, y en último, la desvinculación del talento humano, bien sea por renuncia o despido (Bouverie & García, 2017). En consecuencia, es imperativo incrementar la motivación laboral en toda organización, determinando la relación de la productividad con la motivación laboral y su valor, generando una reflexión en los directivos de las empresas del sector privado.

### 3. ANTECEDENTES

Uno de los pioneros en teorizar el concepto de motivación en el ámbito laboral fue el psicólogo Abraham Maslow, quien propuso la Jerarquía de las necesidades, manifestando que la conducta humana tiene necesidades básicas organizadas en pirámide de manera jerárquica, donde toda persona, para su desarrollo personal, busca suplir en un primer momento las más básicas, y paulatinamente cubrir a las necesidades que estén más arriba, como lo son las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y en la punta de la pirámide las necesidades de autorrealización (Maslow, 1954).

El primer escalón o nivel de la pirámide las necesidades de Maslow hace referencia a las necesidades de orden fisiológico, las cuales son imperativas para su supervivencia y determinantes para que el ser humano logre mantener un estado físico y psicológico óptimo, ya que estas hacen referencia al alimento, consumo de agua potable, sueño y sexo entre otras. Al lograr suplir estas necesidades no implica que el ser humano ya logre una estabilidad y un desarrollo físico-mental pleno, pero si es la base que le permite dirigir su esfuerzo para pensar y abordar necesidades de otro tipo que son igualmente necesarias para su desarrollo (Maslow, 1954). En el segundo nivel se encuentran las necesidades de seguridad y protección, este nivel dicta que el ser humano posee la necesidad de mantener su seguridad por lo tanto un hogar determinante para su subsistencia, y claro para ello un acceso a un sistema que le permita preservar su salud es igualmente necesario. Otros aspectos fundamentales en este escalón de la pirámide es transporte, trabajo y conservación de sus bienes (Maslow, 1954).

El tercer escalón lo constituyen las necesidades sociales, esto a causa de que el ser humano es un animal gregario, su naturaleza social condiciona su supervivencia y desarrollo a la creación y mantenimiento de lazos sociales, que les permite convivir con otros, coexistiendo en grandes sociedades, brindándole al sujeto elementos de referencia y comparación social facilitando su integración y aceptación en dicha sociedad. Estas necesidades de carácter social son; realización de actividades recreativas con otros, actividades culturales, agruparse en familia y distintos grupos sociales, ser aceptado por dichos grupos (aceptación social) y mantener una participación activa y valorada dentro de estos (Maslow, 1954).

El cuarto escalón lo componen las necesidades de estima, las necesidades de estima se dividen en dos, una de estima alta y otra de estima baja. La necesidad de estima alta concierne a la necesidad de tener propia estima sana, donde la persona se ve como un sujeto competente, independiente y libre. De forma paralela, la necesidad de estima baja, es aquella donde se ve reflejada la necesidad de aceptación del sujeto por el otro u otros, donde expresa su necesidad de ser respetado socialmente, poseedor de un estatus social, reconocimiento, aprecio y dominio (Maslow, 1954).

El quinto y último escalón lo integra la necesidad de autorrealización, esta se encuentra determinada en función a los valores de vida de la persona, ya que la autorrealización hace referencia a convertirse en la mejor versión de sí misma, en consecuencia, la necesidad de autorrealización varía según los valores de vida de la persona. Esta necesidad es la más elevada del ser humano, ya que de esta no depende su supervivencia, pero si depende de la autorrealización, que el sujeto encuentre sentido o finalidad a su existencia, a su esfuerzo y sufrimiento, brindándole al sujeto una razón de vivir más allá al mero instinto de supervivencia que todo ser vivo posee (Maslow, 1954).

McGregor expone un enfoque humanista al igual que Maslow, con sus teorías X e Y, donde la teoría X dice que el trabajador evade sus responsabilidades, es pasivo y debe ser castigado o premiado con refuerzos como la retribución económica según su productividad, dándole a entender a la persona lo imperativo de cumplir con un comportamiento específico para obtener los resultados deseados (McGregor, 1960).

La teoría Y es aún más humana y progresiva, exponiendo que el colaborador tiene necesidades más allá de las fisiológicas, esto en razón que es un ser es activo, que necesita establecer relaciones sociales, y busca continuamente autorealizarse. Por lo cual, McGregor llega a la conclusión de que el colaborador presenta una capacidad inherente de tener responsabilidad, de cumplir las metas autoimpuestas, enfrentar desafíos y compromisos que derivan en la explotación de sus potencialidades y desarrollo de sus habilidades.

David McClelland planteó una de las teorías más notables de la época sobre la motivación laboral, se basó en estudios anteriores sobre las necesidades humanas, realizadas por varios autores, igualmente llevo a cabo su propia investigación en varias empresas concluyendo que la motivación laboral va de la mano con tres necesidades aprendidas, estas necesidades son; necesidad del logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación (McClelland, 1980).

La necesidad de logro expone que por lo general todo sujeto que presenta altos niveles de esta necesidad se sienten impulsados a destacar en su entorno laboral, pretendiendo siempre la excelencia por medio del crecimiento en su carrera profesional, donde la excelencia es valiosa para el sujeto por sí misma y lo que esta representa en términos de auto reconocimiento y percepción autoeficacia, más la excelencia no es relevante por la ganancia económica o recompensas como la fama que pueda generar. Esta necesidad es característica de personas con un fuerte sentido de liderazgo, para estas personas los retos y desafíos son atractivos, ya que siempre se enfocan en metas exigentes y alcanzables, siempre trabajando para alcanzar los objetivos organizacionales.

La necesidad de poder es característica de personas que anhelan el poder, deseando intervenir en los asuntos de los demás, buscando estar al mando en cualquier situación laboral, esforzándose por controlar cada aspecto de su trabajo, asegurándose de participar en todos los procesos de toma de decisiones. La necesidad de poder trae consigo que la persona sea altamente competitiva y eficiente para coordinar grupos dirigiéndolos a los objetivos organizacionales. Por último, Las personas con una intensa necesidad de afiliación tienden a requerir relaciones de colaboración con sus pares deseando ser aceptados, estas personas se sienten cómodas trabajando en equipo y eludiendo la competencia en el contexto laboral, por lo tanto, nunca logran liderar en su trabajo debido a su generalizada dificultad a tomar acciones que impliquen un impacto a sus lazos sociales (Santibáñez, 2017).

La identificación de la productividad con la producción como relación que depende de variados factores tanto internos como externos a cualquier estructura u organización, inicio con la revolución industrial, sin embargo, no fue hasta 1948 que la creación del Consejo Productivo Anglo-Americano que el concepto de productividad tomo un importante auge, ya que sentó las bases para el desarrollo de entidades o instancias como lo es la Agencia de Productividad Europea, la cual en 1958 concibe un concepto de productividad que se basa en los aspectos personales de las persona como la motivación y deseo de autorealización, hasta cuestiones optimización de actividades económica, abordando distintos aspectos de la producción y campos de acción, por lo que brindan una concepción holística y profunda, de lo que conlleva la idea o concepto de productividad (Sandoval & Arce, 2014).



Respecto al concepto de productividad, se tiene registro formal de la mención del concepto de productividad desde el año 1766, un siglo después en 1883 se precisó la productividad como la cualidad de producir, sin embargo, no fue hasta el siglo 20 que al concepto de productividad se le otorgo un significado más integro donde la productividad es vista como la medida de como se ha implementado los activos de un colectivo para alcanzar las metas trazadas en el tiempo planteado. Ya en 1950 la organización para la Cooperación Económica Europea acuño una definición para la productividad, la cual precisa que la productividad es el cociente que deriva de la división entre la producción por uno de los factores de producción, de esa forma se hace factible hablar de distintos tipos de productividad, como lo son: la productividad de capital, de mano de obra y de inversión entre otros (Martínez,1994).

#### **4. DELIMITACIÓN**

La presente investigación busca identificar la relación descrita en la literatura científica entre motivación laboral y productividad, con la intención de activar las alarmas en las empresas del sector privado, y que se implementen programas que incentiven el aumento de la productividad laboral en el talento humano que la conforman para ello se describirá el concepto de motivación y productividad laboral, se identificarán las variables que influyen en cada concepto y se identificarán los componentes de cada factor y como interaccionan en el sector privado con la intención de reconocer la relación entre motivación laboral y productividad laboral en el sector privado.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Motivación

Por motivación se entiende aquel impulso que desplaza a la persona a realizar una elección entre las posibilidades percibidas en un contexto específico, permitiéndole centrar su esfuerzo en alcanzar un determinado objetivo. La motivación se magnifica o aumenta cuando la persona ve en riesgo o carencia sus medios básicos para mantener su calidad de vida o la su vida misma, conduciéndolo a realizar un mayor esfuerzo al acostumbrado en su rutina diaria para satisfacer dicha necesidad. Puesto que, los aspectos que representan un alto grado de motivación son los que están en relación a los valores de vida de la persona y a su supervivencia (Peláez, 2020).

Para (Rivas y Perero, 2018) la motivación es el resultado de un entramado complejo de procesos psicológicos que junto a los estímulos del contexto generan el desarrollo de conductas dirigidas a la materialización de logros para cubrir necesidades de cualquier índole. La necesidad es el génesis de la actitud necesaria para trazar objetivos y que así el sujeto se movilice, una vez se supla dicha necesidad, los procesos anteriormente mencionados configuraran o establecen nuevas necesidades y de esta forma el sujeto se encuentra motivado continuamente.

(Valderrama, 2018) refiere que la motivación es el motor de las acciones, conductor y sostén del comportamiento, lo que resulta en la maximización del esfuerzo o energía en miras de satisfacer los deseos o necesidades del sujeto. En síntesis, la motivación constituye los impulsos consientes e inconscientes en relación a una diversidad de factores externos para conseguir la satisfacción de necesidades, y gracias a que este un proceso continuo, las personas estarán constantemente motivadas a realizar o no, ciertas acciones o comportamientos.

#### *5.1.2. Modelos Explicativos Sobre la Motivación*

La motivación es comprendida desde los tres canales de respuesta como modelos explicativos; los cuales son el área o canal fisiológico, el canal conductual y el cognitivo. Estas perspectivas o canales son el resultado de una organizada estructura de información sobre la cual los seres humanos captan y desarrollan sus percepciones sensoriales, pensamientos y actos

respecto a las contingencias del contexto, estos canales o áreas son el punto de referencia por los cuales se dirige la motivación y el modo en que la motivación se ve influenciada por los tres modelos explicativos, si bien son independientes, se pueden considerar complementarios entre sí (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

La perspectiva fisiológica hace especial énfasis en las bases biológicas de la motivación, escudriñando cómo el sistema nervioso y endocrino alteran las emociones y motivos que las personas perciben. Esta perspectiva se enfoca en la manera en que el cuerpo del sujeto se dispone para actuar, con la premisa de que la conducta es predispuesta o motivada por un complejo engranaje de estructuras fisiológicas; como la cerebral, el sistema endocrino y nervioso (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

#### **5.1.2.a. Perspectiva Conductual de la Motivación.**

La perspectiva o modelo expone que la motivación es el principal factor que incentiva el comportamiento del sujeto. El factor más relevante de este modelo es el condicionamiento operante, el cual afirma que las conductas voluntarias de los individuos están sujetas a las consecuencias que conlleven. Por tal razón, las conductas que tiendan a proporcionar consecuencias positivas presentan una mayor proporcionalidad de presentarse y mantenerse en el tiempo, lo mismo aplica para conductas que impliquen consecuencias percibidas como negativas, pero de forma inversa, ya que estas no tienden a presentarse, sino que son propensas a extinguirse. La capacidad del sujeto para discriminar las consecuencias de carácter positivo o negativo para sí mismo, determinaran el funcionamiento del condicionamiento operante (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

#### **5.1.2.b. Perspectiva Cognitiva de la Motivación.**

Este modelo propone que los procesos mentales o cognitivos son fuertes detonantes y determinantes conductuales, la forma en que los sujetos comprenden el mundo en el que se encuentran inmersos, esas acciones cognitivas son las que condicionan su conducta. El reconocimiento de los estímulos del entorno, toda la información captada es clasificada y catalogada, lo que le permite a la persona el desarrollo de objetivos, expectativas e ideas que se

constituyen en motivantes para el sujeto, determinando de forma directa la aparición de cualquier conducta, los afectos del comportamiento vuelven a ser evaluados por los procesos cognitivos del sujeto, cerrando el ciclo por el cual la conducta es motivada (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

### **5.1.3. Teoría Anclas de Carrera**

Shein (1982) desarrollo la teoría “ancla de carrera” la cual propone que cuando una persona en su etapa estudiantil logra enlazar su autoconcepto con su vida académica y posterior vida laboral, alcanza lo que Shein denominó “un buen anclaje”, esto a razón de que su desarrollo laboral se encuentra estrechamente relacionado con sus valores de vida, lo que impacta de forma directa en el bienestar psicológico del sujeto, esto a causa de que una de las principales razones de frustración personal es la incapacidad de sentirse auto realizado en su vida profesional y laboral. El concepto de ancla de carrea hace referencia al “concepto propio de carrera” que se entiende como el cumulo de valores, actitudes y motivos que guían y alinean la carrea profesional de un sujeto sin importar los retos y dificultades que conlleve.

Un buen anclaje se puede entender como un óptimo compromiso laboral del sujeto, ya que el sujeto desarrollaría un esto mental eficiente y pleno en su vida laboral, lo que le permite ser resiliente, eficiente y entusiasta ante los retos que se puedan presentar en su actuar profesional, todo esto deriva en que el sujeto se involucre profundamente en su organización laboral, lo que lleva al sujeto a sentirse feliz y pleno en la esfera laboral (Guadarrama, Oltra & Linares, 2020).

En el desarrollo de la teoría de anclas de carrera se determinó la existencia ocho anclas de carrera, si bien existen ocho, en cada persona siempre prevalece una sola ancla de carrea (Guadarrama, Oltra & Linares, 2020).

1. Técnica/Funcional: La principal motivación que se presenta en esta AC es por el aspecto técnico de su trabajo, ya que en este aspecto es bueno y se siente motivado a mejorar en él, expresa rechazo ente los aspectos de gerencia, dado que, los ve como muy “políticos” y no le permiten expresar sus aptitudes
2. Gerencia general: La primordial motivación de las personas que presentan esta AC es el interés por obtener los cargos de alta responsabilidad en la organización. De igual forma, exhiben

competencias como: capacidad de análisis, identificación de problemas y resolución de los mismos, es eficiente al relacionarse lo que le permite influir en los demás, trabajo bajo presión e interés por escalar y crecer en la organización.

3. **Autonomía/Independencia:** Esta AC es característica de personas que buscan trabajos que les proporciona el mayor grado de libertad fuera del sistema organizacional de su trabajo, visto que siempre busca estructurar su ritmo de trabajo, metas, proyecto y estilo de trabajo.
4. **Seguridad/estabilidad:** Implica una motivación por la seguridad laboral, pretendiendo un trabajo a término indefinido que le permita establecerse con un ingreso económico estable asegurando su futuro. Por otra parte, se tiende a vincularse estrechamente con los valores y normas de la organización laboral.
5. **Emprendimiento/Creatividad:** El sujeto se encuentra motivado por el interés de trabajar autónomamente para crear o elaborar su propio proyecto, obteniendo sus propios resultados, por lo general, este perfil busca trabajar en varios proyectos, puesto que le gusta más crear empresas a dedicarse a administrar las ya creadas.
6. **Servicio/Dedicación:** Se sienten motivados para trabajar en asuntos que se encuentran alineados con sus valores personales, dichos valores tienden al altruismo, estas personas quieren prestar un servicio a la sociedad y rechazan trabajos o incluso ascensos que les implique abandonar sus trabajos en los cuales logran realizar el servicio social deseado.
7. **Desafío puro:** Los sujetos donde esta AC prevalece se sienten atraídos por superar retos complejos, y por lo general son sujetos altamente competitivos siempre trabajando en función de lograr el éxito. Para estas personas el hecho de llegar a la meta es el fin mismo, ya que presentan un fuerte deseo por derrotar al otro, y si perciben el reto como sencillo o fácil de resolver pierden rápidamente el interés.
8. Su principal motivación es alcanzar un bienestar personal basado en lograr armonía en su vida laboral, siempre busca trabajo a término indefinido que le asegure estabilidad en la

organización, constantemente busca organizaciones de índole político donde pueda trabajar en pro de sus valores personales, cuestiones sobre la maternidad/paternidad siempre son de su interés.

Todas las anclas de carrera se encuentran constituidas por tres componentes, el primero de ellos:

(1) Talentos y habilidades auto percibidas, adoptadas a partir del éxito o fracaso en la vida laboral, (2) motivos y necesidades auto percibidas, generados a partir de la experiencia laboral obtenida en diferentes puestos de trabajo y (3) conceptos, actitudes y valores auto percibidos, erigidos sobre la base de las reacciones que genera el proceso de integración a un sistema de normas y valores en una determinación organización (Sánchez & Hinestroza, p.13, 2016).

Gracias al planteamiento de anclas de carrera de Shein se logra comprender que procesos y aspectos se deben evaluar por parte de la organización y del talento humano a la hora de vincularse, el reconocimiento del perfil del talento humano de sus aptitudes y necesidades frente a las características y requerimientos de la organización logran potenciar el crecimiento de ambos, gestando una relación duradera y altamente funcional de la organización con sus colaboradores (Danziger, Rachman & Valency, 2008).

#### ***5.1.4. Teoría Tipológica de Elección Vocacional***

La teoría tipológica de Holland (1992) aborda la conducta vocacional discerniendo sus elementos y elaborando ideas prácticas que brinden ayuda a las personas a la hora de decidir su vocación, y de ser necesario plantearse cambios de ocupación preponderando siempre la satisfacción profesional. La teoría tipológica de las carreras plantea “un enfoque psicológico de la orientación vocacional y profesional” (Martínez y Valls, p.577, 2001). La teoría tipológica de Holland afirma que toda persona se puede clasificar en seis tipos de personalidad que él nombra: realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional. La teoría dicta que cuanto más relación o coincidencia una persona presente con alguno de los seis tipos de personalidad, más

se sentirá atraída a ciertos entornos o contextos vocacionales y profesionales que se encuentren en sintonía o tengan afinidad con su tipo de personalidad.

La correspondencia del tipo de personalidad con los entornos vocacionales y profesionales se explica a partir de las exigencias y condiciones de cada espacio vocacional y profesional presenta, ya que, Holland (1992) afirma que todos los sujetos tienden a sentirse más cómodos y felices en un ambiente laboral el cual concuerde con sus interés y rasgos de personalidad, donde puedan expresar y mejorar sus competencias, habilidades y actitudes, encontrando retos y roles con los cuales se sientan competentes y motivados para ejercer.

Tipos de personalidad, la descripción de cada personalidad presenta un resumen de lo que se conoce acerca de los sujetos que forman parte de un determinado colectivo profesional (Martínez & Valls, 2001).

1. Realista: se inclina por realizar tareas de naturaleza manual, relacionadas con la implementación de instrumentos o maquinaria, se les facilita el trabajo con animales y actividades que exigen habilidades técnicas.
2. Investigador: buscan efectuar actividades correspondientes a la investigación en áreas como la biología, la física y la cultura, dado que presentan habilidades de carácter científico y matemático.
3. Artístico: Poseen habilidades artísticas, estéticas y creativas. Por lo cual, se sienten cómodos realizando actividades relacionadas con el teatro, pintura, literatura y/o lenguaje.
4. Social: Prefieren labores relacionadas con la interacción interpersonal, donde puedan ayudar a otros con orientación, asistencia o formación. Esto dado las habilidades sociales que las personas que presentan este tipo de personalidad poseen.
5. Emprendedor: Las personas que presentan este tipo de personalidad gusta de realizar actividades en las cuales dirigen a otras personas con el objetivo de captar ganancias económicas. Presentan como principales aptitudes el liderazgo, persecución y comunicación asertiva.



6. Convencional: buscan realizar labores relacionadas con el manejo de datos, archivos e instrumentos relacionados con el procesamiento de información. Los sujetos que pertenecen a este tipo de personalidad tienden a desempeñarse en trabajos de oficina.

De la misma forma en que se clasifican los tipos de personalidad por sus rasgos de personalidad, los contextos vocacionales también se pueden clasificar por su similitud a seis entornos o ambientes modelos los cuales se denominan con los mismos nombres de los tipos de personalidad mencionados anteriormente. La clasificación de los medios vocacionales se gesta a través de la interacción entre sujetos y ambientes vocacionales, puesto que, las personas se inclinan a buscar medios vocacionales a fines a sus habilidades, actitudes y expectativas (Martínez & Valls, 2001).

Los medios ambientales son los siguientes:

1. Realista: Exige habilidades físicas, de carácter manual, se debe ser práctico y concreto a la hora de desenvolverse, ya por lo general los sujetos se ven implicados directamente en procesos mecánicos, dinámicos o de carácter interpersonal, deben ser ingeniosos y constantes.
2. Investigativo: Este modelo ambiente se caracteriza por la naturaleza abstracta e intelectual de muchas de sus labores, ya que las personas deben poseer creatividad y sensibilidad. Lo más importante en este medio son las competencias intelectuales.
3. Artístico: Como lo dice su nombre este medio vocacional se caracteriza por sus actividades de naturaleza artística, donde los sujetos para desenvolverse deben contar con las siguientes capacidades: sentido de la estética, interpretación, creatividad e imaginación.
4. Social: Se caracteriza por situaciones que exigen la capacidad de interpretar y modificar el comportamiento de otros, se debe ser asertivo en la comunicación y lograr establecer y mantener relaciones interpersonales.

5. Emprendedora: Se caracteriza por requerir habilidades de persuasión y dirección de grupos de personas, las personas que se encuentren en este medio vocacional deben ser dominantes y tener facilidad para la expresión verbal.
6. Convencional: Se caracteriza por ser un ambiente rutinario y sistematizado, donde las habilidades matemáticas y analíticas son indispensables.

#### ***5.1.5. Teoría de los Dos Factores de Herzberg***

Los factores motivacionales se encuentran relacionados con el nivel de satisfacción que una persona presente en su puesto de trabajo y las obligaciones que desempeñen., estos factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento personal, el reconocimiento, entorno laboral, necesidad de realización personal y sentido de responsabilidad en sus funciones laborales. El rol que el talento humano cumple dentro de la organización es fundamental para entrever el nivel de satisfacción que este le genera, ya que, de esta satisfacción, de la motivación derivada de dichos factores, depende directamente el grado de motivación laboral y este su vez impacta en la productividad del talento humano (Vigo & Benavides, 2019).

#### ***5.1.6. Teoría de la Autodeterminación***

La teoría de la autodeterminación aplicada en el ámbito laboral, postula la presencia de un conjunto de estados motivacionales en la persona, los cual son: el grado de autodeterminación, de autoeficacia y de socialización positiva dentro de la organización. Los objetivos laborales son vistos como imperativos para el desarrollo personal junto a la percepción que tiene el sujeto sobre el ejercicio de su autonomía. A partir de la teoría de la autodeterminación, se interpretan que la presencia de niveles altos de motivación son el resultado de la valoración del sujeto sobre el grado de auto-determinación que percibe, lo que resulta en un aumento de eficacia en sus labores cotidianas (Kooij & Kanfer, 2019).

Por el contrario, la motivación disminuye en el momento en que los objetivos laborales son entendidos como imposiciones del exterior, limitando su logro a regulaciones de terceros sobre su comportamiento y desempeño. Por ejemplo, es bien sabido que el trabajador mayor con un

grado superior de experiencia laboral puede entender las normas impuestas del exterior como estímulos controladores, lo que causa una disminución de la iniciativa y esfuerzo del talento humano en sus respectivas labores. La teoría de la autodeterminación destaca los resultados positivos de niveles apropiados en las variables relacionadas con uno mismo, la autoeficacia y el sentido de pertenencia y dentro de la organización laboral (Kooij & Kanfer, 2019).

Vargas (2013) refiere que, la teoría de la autodeterminación dicta que las personas deben satisfacer tres necesidades psicológicas primarias, las cuales son: Percibir autonomía, sentimiento saludable de autoeficacia y un estado positivo de socialización en sus relaciones dentro de la organización. Por consiguiente, las organizaciones deben asegurar contextos en que sus integrantes logren saciar dichas necesidades asegurando una productividad óptima del talento humano y la retención de este.

La hipótesis primaria de la teoría de la autodeterminación, se encuentra apoyada por una extensa investigación (Deci, Connell, y Ryan, 1989; Gagne´, Koestner y Zuckerman, 2000; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov y Kornazheva, 2001), la cual establece que el grado en que el contexto laboral suministre condiciones favorables para suplir las tres necesidades primarias, se encuentra directamente relacionado con la motivación laboral derivando un desenvolvimiento óptimo de las obligaciones del talento humano, impactando eficazmente en el desarrollo de sus competencias y potencialidades, lo que termina en una mayor productividad para la organización y seguimiento leal a sus fines (como se cita en Vargas, 2013).

## **5.2. Productividad Laboral**

La productividad es un factor de optimización central para toda organización, debido a que, se constituye en uno de los indicadores primarios sobre el éxito o fracaso de toda organización. La productiva es un aspecto imperativo de evaluación y tratamiento por parte no solo de los directivos de una empresa, sino de todo el talento humano que la compone. Lo anterior en razón de que es el talento humano de la organización la cual explota los recursos con que cuenta la organización para llevar a cabo el proceso de producción bien sea de bienes y/o servicios (Chiavenato, 2011).

La productividad hace referencia al proceso por el cual se mejora la producción de una organización, lo que implica una reducción o relación favorable entre los medios utilizados para

la producción y los servicios o bienes producidos. Por lo tanto, la productividad es un indicador de la eficiencia del sistema de producción de una organización, el cual se encuentra compuesto por los productos o salidas y los medios implementados para generarlos, es decir; las entradas o insumos (Herrera, Granadillo & Gómez, 2018).

La productividad laboral comprende la relación entre las salidas o productos generados, y el costo del trabajo de su producción, una buena representación de dicho costo de producción es la cantidad de tiempo laborado trabajadas por el talento humano para la fabricación de las salidas o productos, la cual se encuentra ligada por aspectos como la motivación laboral, entorno organización, clima y cultura organización, y capacitación del talento humano entre otros (Álvarez, Freire & Gutiérrez, 2017).

En el aspecto económico la productividad laboral es entendida como la producción del talento humano en un lapso de tiempo definido, la cual es media habitualmente por el “volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios generados” (Acosta, 2018, p.77). La concepción desde la economía dicta que la retribución económica debe reflejar el nivel de productividad del talento humano, por lo cual, la producción debe satisfacer las necesidades salariales, ya que, en caso de que la producción no logre cubrir los gastos de la organización, dicha organización presentará pérdidas y, por ende, graves problemas para su sostenimiento.

Según (Salinas, 2021) la productividad comprende el volumen total de productos generados, dividido entre el número de materiales o medios para gestar determinada producción. La producción en términos organizacionales es implementada para diagnosticar el rendimiento de equipos, personal, socios, etc. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la productividad se encuentra determinada por la optimización de los medios de producción y los avances en todos los aspectos o componentes de la organización.

La productividad representa el análisis más profundo de la actividad organizacional de cualquier institución u empresa, porque la productividad es la generación de productos a partir de cierta materia prima o insumos logrando reducir costos. Es por ello, que la productividad se compone de eficiencia y eficacia, ya que, una organización que es eficiente alcanza sus objetivos de ventas o incidencia en el mercado, esto claro, teniendo en cuenta la necesidad imperativa de toda organización de realizar los objetivos fijados de manera eficiente para llegar a ser realmente productivo (Pizarro, 2017).

### ***5.2.1. Indicadores de Productividad Laboral***

#### **5.2.1.a. Efectividad.**

Es la correspondencia entre los productos desarrollados o resultados obtenidos y los objetivos fijados, lo que permite cuantificar el nivel de cumplimiento de las metas propuestas en la organización. Si se contempla dicha cantidad como criterio exclusivo, se manejaría un enfoque o paradigma efectivo en el cual el resultado es lo más relevante sin contemplar el costo. La efectividad se relaciona con la productividad en la medida en que se obtengan mejores y más altos resultados (Camue, Carballal & Toscano, 2017).

#### **5.2.1.b. Eficacia.**

La eficacia busca que no solo se produzca lo esperado y se cumplan el 100% de las metas como lo es en el caso de la efectividad, ya que la eficiencia pretende que la producción de bienes o desarrollo de servicios impacte el mercado logrando posicionar los productos en dicho mercado y consolidar la demanda de sus productos (Santo, 2015).

### ***5.2.2. Productividad en la Industria***

Las organizaciones son sistemas abiertos los cuales desarrollan expectativas respecto a su rendimiento y situación del mercado. Toda organización que pretenda el cumplimiento de sus expectativas depende de aspectos como la evolución, optimización e innovación de su estructura productiva. Las ganancias de cualquier organización se encuentran supeditadas por 4 factores primarios “precio de venta, costo de insumos, costo de productos vendidos y cantidad de productos que se tiene de insumos” (García & Sierra, 2020, p.12). La productividad de una organización es considerada en función de las metas propuestas y de las variables que influyen a la consecución como lo es la rentabilidad, calidad de la producción, percepción de beneficios y la gratificación material y psicológica del grupo que constituye dicha organización (García & Sierra, 2020).

### **5.3. Motivación y Productividad Laboral**

Dina y Olowosoke (2018) observaron que el grado de motivación laboral presente en el talento humano de una organización influye de manera directamente proporcional en su productividad, siendo la motivación laboral un factor central en el nivel de productividad de cualquier organización, ya que un alto grado de motivación laboral aumenta la determinación con que los colaboradores de la organización realizan sus funciones y responsabilidades, lo que deriva en el crecimiento de su productividad.

#### ***5.3.1. Motivación Laboral, Salario y Productividad Laboral***

El salario concierne a toda forma de retribución o beneficio financiero obtenido por los colaboradores y se materializa como parte del vínculo laboral entre empleado y empleador. El talento humano de una organización verá afectado su nivel de motivación respecto a su percepción de la retribución salarial que percibe, lo que directamente influye en su productividad laboral, estructurándose una estrecha relación entre la motivación laboral, el salario y la productividad del talento humano. Si la percepción de la retribución salarial es adecuada su motivación incrementará y por lo tanto su productividad laboral mejorará. Sin embargo, si ocurre lo contrario y el talento humano percibe su retribución salarial como insuficiente, su motivación laboral se verá impactada negativamente causando que su productividad laboral se deteriore (Evelyne, Muathe & Kilika, 2018).

Parte de la estrecha relación entre motivación laboral, salario y productividad laboral, se explica a través de la teoría de la motivación de Maslow (1954), la cual dicta que la motivación de cualquier sujeto se ve sujeta a la satisfacción o cubrimiento de sus necesidades, dichas necesidades del ser humano se organizan de manera jerárquica siendo las básicas las más imperativas de cubrir, y a medida que la persona logre cubrir las necesidades más básicas podrá disponer su tiempo y esfuerzo en metas como la autorrealización y auto actualización. Por ende, se espera que una óptima retribución salarial al talento humano cubra sus necesidades más básicas, permitiéndole sentirse motivado en su contexto laboral para lograr su crecimiento en su esfera laboral que termina repercutiendo en todas las demás esferas de su vida (Evelyne, Muathe & Kilika, 2018).

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 Metodología**

La presente investigación es de naturaleza cualitativa, consta de un diseño de investigación no experimental y descriptiva dado que pretende identificar y detallar propiedades y características de sujetos, procesos y hechos. El método inductivo y descriptivo permite captar y analizar la información respecto a un fenómeno específico, entorno y comunidad, examinando conceptos, variables y factores preponderantes, entre otros aspectos implicados en el objeto de estudio. El diseño de esta investigación apunta a conceptualizar e inferir la relación de procesos o fenómenos para representar lo que se observa en dicha relación, esto se logrará gracias al análisis de la información de referentes teóricos, que permitirá desarrollar una perspectiva global de la relación de los fenómenos, desentrañando las variables y correlaciones que posee dicha relación. Por lo tanto, se puede inferir que esta investigación parte de la exploración y descripción de lo particular para llegar a lo general en los procesos, sujetos y contextos implicados en el objeto de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

## **7. CAPÍTULOS DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO**

### **7.1. Describir el Concepto de Motivación Laboral a Partir de las Teorías de Autores Especializados.**

#### ***7.1.1 Motivación Laboral***

En el momento en que se comprendió que las organizaciones laborales eran organizaciones de personas que interaccionan entre si y tiene necesidades, aptitudes, intereses, etc. Constituidas en un engramado complejo de variables que influyen en su labor dentro de dicha organización, se han desarrollado teorías y demás métodos que permitan el reconocimiento de la motivación laboral en el talento humano y además permita influenciar dicha motivación para el bien de la organización y, por lo tanto, del talento humano que la compone (Gallardo, Sellarés, & Ivern, 2007).

Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla & Roza (2018) refieren que, la motivación laboral es la incitación psicológica que promueve a los sujetos a comenzar, conservar y optimizar sus tareas y obligaciones laborales. La motivación es el factor movilizador del individuo dentro de la organización laboral. En consecuencia, la motivación se constituye en el combustible de la organización misma. Como se menciona anteriormente, la motivación trae consigo un repertorio de acciones u oficios para satisfacer los deseos o necesidades del sujeto, esto aplica tanto a las acciones más simples como a las más complejas, como lo pueden ser las tareas o acciones laborales

Así mismo, Marin & Placencia (2017) definen la motivación laboral como un estado psicológico, el cual enciende y orienta los pensamientos, emociones y acciones, en función de una meta organizacional. El talento humano proporciona su fuerza de trabajo en relación a la motivación que le proporcionan de sus deseos o intereses, imponiendo tal juicio o valoración a la organización. En consecuencia, el talento humano debe ser estimulado, motivado de forma idónea para que no solo trabaje con eficiencia en miras de su crecimiento personal, sino también, persiguiendo los objetivos de la organización.

La función de la motivación laboral se refleja a través del catálogo de actividades y procedimientos que desarrolla y practica la organización, con el objetivo de captar y conservar el



talento humano más eficiente e idóneo, buscando constantemente que dicho talento humano, se sienta incitado y deseoso de contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales por medio de la optimización de sus medios y de los medios de la organización. Para ello, la organización debe identificar cuáles son los aspectos que motivan al talento humano a movilizar sus esfuerzos y tiempo eficazmente con el objetivo de apoyar el logro de las metas señaladas por la organización (Franco, 2018).

### ***7.1.2. Satisfacción Laboral***

La satisfacción laboral es una situación emocional de índole positivo, que es el resultado de la apreciación del talento humano de su experiencia en su contexto laboral, dicha percepción procede de la valoración entre el rol que pretende desarrollar frente al rol que ocupa en la actualidad dentro de la organización. Además, la satisfacción laboral puede variar en función de múltiples factores, como el estado físico del entorno, la retribución monetaria, la estabilidad laboral, la cultura y clima organizacional (Pedraza, 2018).

La satisfacción laboral se presenta en niveles óptimos para la organización y el talento humano, en la medida en que talento humano experimente sentimientos positivos frente a sus acciones laborales. Es un estado emocional placentero de la comprensión subjetiva de las vivencias laborales y sus efectos en las demás áreas de vida de la persona. La satisfacción laboral es un eficiente indicador e incluso predictor del desarrollo de comportamientos en talento humano como el absentismo, el cambio de puesto, la desvinculación entre otros, esto en el caso en que los niveles de satisfacción laboral sean bajos o negativos. Sin embargo, niveles altos de satisfacción laboral, son predictores de comportamientos como iniciativa, mayor compromiso con las labores, colaboración entre el talento humano, sana y productiva competencia, entre otros (Montoya, Beiiio, Bermúdez, Burgos, Fuentealba & Padilla, 2017).

### ***7.1.3. Variables de la Motivación Laboral***

La teoría de autodeterminación en el ámbito laboral presenta un sustento teórico y práctico sólido según (Deci, Connell, y Ryan, 1989; Gagné, Koestner y Zuckerman, 2000; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov y Kornazheva, 2001), por lo tanto, la presente investigación aplicara

los postulados de la teoría de la autodeterminación en búsqueda de un desarrollo conceptual que permita concertar directrices para su manipulación en futuras investigaciones. La variable dependiente es la motivación laboral y las tres variables independientes que dicta la teoría de autodeterminación, son las necesidades de autonomía, autoeficacia y sociabilidad, que se presentan de forma natural en toda persona que conforme una organización laboral, y que determina profundamente su motivación laboral y por ende su producción.

#### **7.1.3.a. Necesidad de Autonomía.**

La necesidad de autonomía o autodeterminación implica que la persona sienta autoridad sobre su actuar, de sus objetivos y logros, percibiendo que su comportamiento sigue sus valores, intereses y puntos de referencia, dicha percepción de autonomía aumenta la confianza en la toma de decisiones y voluntad a la hora de experimentar nuevas situaciones explotando las potencialidades de la persona. En consecuencia, en el ámbito laboral, cualquier organización debe suministrar condiciones para el crecimiento de la autonomía del talento humano, esto se logra en el momento en sé que construye un ambiente laboral donde el talento humano sienta respeto por sus ideas y por su esfuerzo, un aspecto importante para toda organización que pretenda el incremento de autonomía en su talento humano, es el de brindar apertura al talento humano en la toma decisiones sobre sus labores, y de igual forma, impartir responsabilidad por los productos y rendimiento organizacional (Vargas, 2013).

De lo anterior, se infiere que proporcionar autonomía al talento humano dentro de las organizaciones, involucra favorecer procesos en que el talento humano pueda auto-regular su decisiones y formas de proceder responsabilizándose de sus acciones y logros, más que imponer formas de proceder de por figura de autoridad que muchas veces desconoce las potencialidades y cualidades del talento humano (Vargas, 2013).

#### **7.1.3.b. Necesidad de Autoeficacia.**

La necesidad de una percepción saludable de autoeficacia, hace referencia a que el talento humano se sienta competente o eficiente para alcanzar lo que se plantea; lo que se entiende como un sentido de autovalía sobre las competencias y cualidades, lo que es vital para su crecimiento

laboral y personal, impulsando al talento humano a invertir todo su tiempo y esfuerzo, esto en la medida en que su carrera laboral, su posición en la organización las expectativas respecto a esta, tienen un sentido especial para el mismo, ya que probablemente, se encuentra en relación a sus valores de vida. El supervisor o jefe inmediato debe garantizar condiciones dirigidas a satisfacer dicha necesidad, y en la medida en que se proporcione una retroalimentación adecuada al rendimiento y esfuerzo del talento humano. Dicho reconocimiento respecto el desempeño, consolidara e incrementara la autoconfianza del talento humano (Sotomayor, 2020).

### **7.1.3.c. Necesidad de Socialización.**

La última de las tres necesidades, señala que es imperativo para el aumento de la motivación laboral cubrir la necesidad de socialización del talento humano, el cual le apunta a que el talento humano se sienta valorado y aceptado a nivel social. Esto a causa de que por naturaleza el ser humano tiene una imperativa necesidad de aprobación y reconocimiento, “que se sustenta inicialmente en el amor incondicional que debería proveer la madre” (Vargas, 2013, p.9), lo que deriva en el desarrollo de su autoestima. Todos los colaboradores dentro de la organización que posean o no cierta autoridad, deben transmitir al resto del talento humano aceptación y apoyo incondicional, generando dentro de la organización relaciones interpersonales donde prime el respeto y la empatía.

Lo anterior, en razón a que los ambientes laborales son contextos en los cuales se tienden a establecer relaciones significativas, impactando profundamente la dimensión afectiva del talento humano, por ende, las relaciones tener una autoimagen positiva dentro de las relaciones laborales necesarias, para un desarrollo óptimo de las tareas del talento humano, llegando a fomentar el trabajo en equipo y el compromiso con la organización, y en consecuencia comprometiéndose con el cumplimiento de los objetivos institucionales (Giraldo, 2018).

#### ***7.1.4. Indicadores de la Motivación Laboral***

##### **7.1.4.a. Desmotivación.**

La desmotivación hace referencia a un estado donde la persona presenta desesperanza, percepción de baja autoeficacia, lo que deriva en insatisfacción, anhedonia y pérdida de energía en la realización de actividades cotidianas. La desmotivación es común en sujetos que experimentan frustración frente a sus objetivos, suele manifestarse a partir de experiencias las cuales la persona califica como negativas y puede llegar a derivar en un sentimiento de frustración duradera (Navarro, Canaleta, Vernet, Solé, Jiménez & Costa, 2014).

##### **7.1.4.b. Motivación Intrínseca.**

La motivación intrínseca es aquella motivación que direcciona el comportamiento de una persona por sus propios necesidades psicológicas e intereses personales. La motivación intrínseca suele presentarse o es característica en personas con un alto nivel de auto-determinación y competitividad, los cuales no necesariamente se encuentran condicionados por demandas o refuerzos extrínsecos (Orbegoso, 2016).

La teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000) sostiene que los sentimientos de competencia, autoeficacia durante la acción, incrementarán la motivación intrínseca solamente si son acompañados por un sentido de autonomía, es decir, de autodeterminación. Por lo tanto, para que un individuo tenga un alto nivel de motivación intrínseca debe experimentar la satisfacción de sus necesidades tanto de competencia como de autonomía (como se cita en Aguilar, González & Aguilar, 2016).

##### **7.1.4.c. Regulación Externa.**

La regulación externa hace referencia a la modulación del comportamiento de un sujeto por contingencias externas, por ejemplo; la persona realiza o no “x” conducta en razón de un refuerzo o castigo dado por el entorno, donde esta contingencia del exterior se sobrepone frente a

los intereses o necesidades intrínsecas de la persona (Burgueño, Medina, Morales, Cueto & Sánchez, 2017).

#### **7.1.4.d. Regulación Identificada.**

La regulación identificada apunta a que una conducta por más desagradable que sea se puede llevar a cabo, si dicha conducta se encuentra alineada con los valores de vida de la persona, lo que le permite a la persona llevar a cabo conductas nada deseables si ese considera que los beneficios que acarrea son importantes para sí mismo (González, Sicilia & Fernández, 2010).

#### **7.1.4.5. Regulación Introyectada.**

La regulación introyectada consiste en que la persona interioriza o acepta de forma parcial el valor de una conducta, con el objetivo de evitar sentimientos de culpa, aumentar su ego y/o cumplir con expectativas de terceros (Morell, Coll & Camacho, 2015).

### **7.2. Identificar los Indicadores de la Productividad que se Relacionan con la Motivación Laboral.**

#### ***7.2.1. Concepto de Productividad***

En la esfera macroeconómica, la productividad condiciona múltiples fenómenos de naturaleza económica y social, como el crecimiento económico, la oferta de empleo, el nivel de desempleo y la inflación entre otros. El aumento de la productividad puede fácilmente derivar en los siguientes dos casos: “reducción de precios, que provocaría un incremento en la demanda, y mayores beneficios, por otro lado, se puede mantener constantes los precios, de modo que se incrementen las ganancias producto del incremento del margen de beneficios” (Miranda & Toirac, p.248, 2010).

Según Miranda & Toirac (2010), la productividad se entiende como el cociente de la división entre la producción y los insumos, partiendo de esta fórmula se puede inferir que la

relación entre producción e insumos debe ser igual o superior a la unidad, y que la productividad debe aumentarse de las siguientes formas:

1. Incrementado la producción implementando igual o menor cantidad de insumos, lo que conlleva al desarrollo progresivo del actual sistema.
2. Conservar el grado de producción empleando una menor cantidad de insumos.

Miranda & Toirac (2010), señala que la productividad puede ser medida respecto a un factor de producción, lo que deriva en un indicador parcial de productividad, los más relevantes son:

- Productividad del trabajo
- Productividad del capital
- Productividad del uso de materiales

Cabe señalar que, no se deben confundir los conceptos de productividad con el de producción, dado que se tiende a creer que siempre el hecho de una alta producción se encuentra condicionado a el de una alta productividad y esto no siempre es así, ya que la producción hace referencia al ejercicio de elaborar bienes y servicios, por otro lado, el concepto de productividad hace alusión a la implementación eficiente de la materia prima, recursos y otros medios al fabricar o prestar dichos bienes y/o servicios. De igual forma, es habitual confundir los conceptos de productividad, eficiencia y efectividad. La eficiencia concierne a la manera en que se emplea los medios y materia prima para alcanzar la meta, mientras que la efectividad es el nivel en que se han obtenido las metas. Por último, la productividad es la conjunción de las dos anteriores, debido a que la productividad atañe tanto al rendimiento como a la ampliación de recursos, por lo tanto, la productividad se entiende como:  $\text{Productividad} = \text{efectividad} * \text{eficiencia}$  (Fernández & Sánchez, 1997).

### ***7.2.2. Indicadores de la productividad***

Funes (2017), señala que los aspectos que condicionan la productividad en mayor medida en una organización son:

- Recursos Humanos: es el elemento decisivo para la productividad, dado que condiciona y rige los demás elementos concernientes a la productividad.
- Maquinaria y equipo: Hace referencia al estado actual y calidad de la maquinaria y equipo, sumado a su eficiente uso.
- Organización del trabajo: Se determina la estructura, lugar y rediseño de los puestos de trabajo a partir de aspectos como la maquinaria y equipo.

### ***7.2.3. Establecimiento de indicadores de productividad***

Funes (2017), indica tres criterios relacionados con la evaluación del desempeño en toda organización, los cuales son la eficiencia, efectividad y eficacia, ya que se encuentran estrechamente relacionados con la productividad, el primero es la eficiencia, el cual se entiende como la correspondencia entre los insumos implementados y el grado de aprovechamiento de dichos recursos que posteriormente se convierten en productos. La eficiencia está íntimamente relacionada con la productividad y aún más si este indicador esta se implementa para medir o calificar la productividad. Sin embargo, no se debe asumir que la eficiencia hace referencia a la capacidad de producción, puesto que, este concepto concierne al máximo aprovechamiento de las horas laborales, presupuesto, etc.

El segundo es la efectividad, que se comprende como la correspondencia entre los objetivos trazados y los alcanzados, la cual sirve para evaluar el grado en que se obtuvieron los objetivos trazados, lo que indica el éxito o fracaso de los resultados obtenidos. En la efectividad solo tiene en cuenta el criterio de la cantidad donde los más relevante es el resultado más allá de su coste en tiempo o recursos, la efectividad se relaciona con la productividad en la medida en que esta persigue el objetivo de mejores y mayores productos.

Por último, el factor de la eficacia es el que tiene en cuenta el grado de impacto que tiene el producto una vez llega al cliente, donde no solamente es importante una producción exitosa del producto, sino también lo eficiente y relevante que sea para el cliente, dado que se persigue un impacto positivo en el mercado para lograr un idóneo posicionamiento de dicho producto.

#### ***7.2.4. Factores para mejorar la productividad***

##### **7.2.4.a Factores internos.**

Según Velásquez (2015), se clasifican en dos grupos, los factores duros y los factores blandos, los primeros hacen referencia a los productos, herramientas, insumos y tecnología. Del mismo modo los factores blandos se encuentran comprendidos entre la fuerza laboral, la dirección y gerencia, procedimientos esenciales y asociados al trabajo.

##### ***7.2.4.a.I. Factores Duros.***

Productos: se entiende como el nivel en que el producto suple las necesidades y expectativas del mercado, el cual puede mejorarse por medio de la optimización del diseño y medio de producción del producto.

- Planta y equipo

El nivel de productividad de este elemento puede ser incrementado a través del uso eficiente de los equipos de producción junto a su constante mantenimiento y modernización, De igual forma, se deben evaluar los inventarios y procedimientos de planificación implementados.

- Tecnología

Este factor representa una fuente vital para el aumento de la productividad, ya que por medio de este se logra aumentar la cantidad de bienes y servicios, se optimiza la calidad y permite integrar mejores métodos de dispersión.

- Materiales y energía

En este factor se puede señalar que la más mínima reducción del gasto de insumos y energía puede generar grandes resultados. Este factor se relaciona directamente a una devolución eficiente



de la inversión realizada, donde el producto presenta un alto grado de productividad si es terminado usando un menor volumen de recursos.

#### **7.2.4.a.II. Factores Blandos.**

La persona o talento humano se puede entender como un activo dentro de la organización, el cual ofrece el mayor índice de impacto para incrementar la productividad, esto a través de un eficaz proceso de cooperación y colaboración con sus pares sumado a un eficiente proceso de motivación.

##### **- Organización y sistemas**

Estos dos factores presentan una flexibilidad que les permite prever las alteraciones del mercado y responder a estas, estar pendiente a las nuevas habilidades del talento humano y al progreso tecnológico.

##### **- Métodos de trabajo**

Debe ser apto de llevar a cabo un análisis sistemático de los procedimientos que un análisis sistemático de los procedimientos que intervienen en la organización, por ello la exclusión del trabajo innecesario por medio de un análisis del trabajo y tiempos de realización son imperativos si se busca aumentar la productividad en este factor.

##### **- Estilos de dirección**

Este factor está dirigido para la utilización óptima de los recursos que se encuentran bajo el control gerencial, dado que este factor condiciona el diseño organizativo, las políticas de gestión de personal, delineación de puestos, control operativo, normas de mantenimiento, métodos de elaboración de presupuestos y sistemas de control de costos.

### **7.2.5. Indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia**

#### **7.2.5.a. Eficacia.**

Grado en que se obtienen los objetivos trazados, dando cuenta de que los resultados previstos se alcanzaron. La eficacia hace referencia a la centralización de recursos y procesos que aplicados a la obtención de los logros esperados (Mejía, 1998).

#### **7.2.5.b. Eficiencia.**

Es el cumplimiento de una meta u objetivo con el mínimo gasto unitario posible. La eficiencia busca el mejor uso a los recursos para obtener las metas deseadas (Mejía, 1998).

#### **7.2.5.c. Efectividad.**

La efectividad encierra tanto al concepto de eficacia como al de eficiencia, puesto que la efectividad refiere a la obtención de resultados previstos en el menor tiempo y costo posible, considerando la trascendencia o relevancia que dicho resultado presenta (Mejía, 1998).

En cualquier organización se podrá definir un producto esperado (como un objetivo, porcentaje o alteración), un costo esperado y un lapso de tiempo determinado para realizar la actividad que se propone. La combinación de estos aspectos o factores “el resultado, costo y tiempo” (Mejía, p.2, 1998). Permite cuantificar de forma objetiva el nivel de efectividad y eficacia de un sector de la organización, permitiendo comparar los sectores aún dispares en el contenido o naturaleza de su labor.

La siguiente tabla presenta las formulas y puntuaciones empleadas para las evaluaciones:

**Figura 1**

*Formulas y puntuaciones para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad.*

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60%	2			
61 – 80%	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90%	4			
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

*Nota:* Aclaratoria tomado de. “Indicadores de efectividad y eficacia” (p. 2), por Mejía, C. (1998), Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental.

De la tabla anterior se puede decir que la eficacia es la comparación de lo alcanzado y lo esperado (RA/RE), los grados altos de eficacia atañen a porcentajes de ejecución superiores, cuya puntuación se vuelve cada vez más complejo de conseguir. Por ejemplo, sacar una puntuación de cinco no es solamente un esfuerzo cuatro puntos más altos a la puntuación de uno, porque realmente esas puntuaciones superiores conllevan esfuerzos y una labor de mucha dificultad y grandes retos (Mejía, 1998).

En los indicadores del concepto de eficiencia se caracteriza el cociente entre “RA/CA\*TA y RE/CE\*TE” (Mejía, p.3, 1998), lo cual vuelve hacer referencia de lo alcanzado respecto a lo esperado. En esta situación específica, el resultado implica dos variables imperativas para obtener el resultado entre el costo y tiempo invertido para el logro de un objetivo. Dado que, la relación entre dichas variables con el resultado es inversa, puesto que, si se emplean menos recursos como el tiempo y fondos para alcanzar una meta, más alto será el desempeño. Además, entre mayor cantidad de resultados se alcancen por unidad de tiempo y costo invertido, se obtendrán resultados cada vez más favorables. Es decir, se toma el resultado alcanzado por unidad de tiempo y de costo para compararse frente al resultado esperado por unidad de tiempo y costo esperados, el cociente entre los dos debe ser lo más elevado posible, y eso solo se logra cuando el valor obtenido sea muy superior al previsto (Mejía, 1998).

Cabe resaltar que la fórmula de eficiencia implementa las variables de la eficacia (RA/RE) ponderadas por las variables de tiempo y costo de forma inversa, esto quiere decir que una alta eficiencia implica una alta eficacia. En conclusión, ser eficiente y eficaz conlleva a ser efectivo, lo que en últimas es el objetivo que toda organización persigue (Mejía, 1998).

### **7.3. Establecer la relación entre la motivación laboral y la productividad en las empresas.**

En la presente investigación se plantea la siguiente hipótesis de trabajo, la cual dicta que, a niveles altos de motivación laboral en una empresa, la misma debería mostrar niveles positivos de crecimiento de la productividad, para inferir evaluar la motivación laboral en las empresas, se implementará el postulado de la teoría de autodeterminación de Ryan & Deci (2000), que dicta que si se satisfacen en el talento humano las tres variables que condicionan la motivación laboral, esta se verá positivamente impactada. La anterior inferencia junto a la premisa de Dina y Olowosoke (2018), acerca de la relación directamente proporcional entre motivación laboral y productiva laboral, podrá permitir ver reflejada dicha relación en las empresas que se examinarán, gracias a la información acerca de su productividad laboral actual y la evaluación que se realizara respecto su capacidad de suplir las tres variables de la motivación laboral según la teoría de la autodeterminación.

#### **7.3.1. Muestra**

La elección de las tres empresas del sector de hidrocarburos en Colombia como muestra para la presente investigación, para identificar si existe correlación entre la motivación laboral y la producción que presentan las empresas seleccionadas, se realizó en función de dos criterios de exclusión:

1. Las empresas deben presentar un estado que se considere “favorable” en los aspectos de la rentabilidad y tamaño.
2. Las empresas deben presentar un impacto importante en el sector de hidrocarburos en Colombia.

Un informe de la revista Dinero, señala las “5.000 empresas más grandes y rentables de Colombia para el año 2018” por medio de un ranking el cual clasifica a las empresas en sus respectivos sectores de acción, comparando “tamaño y rentabilidad” entre las demás empresas del mismo sector. La cuantificación del “tamaño y rentabilidad” de las empresas se llevó a cabo teniendo en cuenta las siguientes variables: ventas, activos y la utilidad neta, el ranking proporciona una lista de 10 empresas del sector de hidrocarburos y servicios petroleros en Colombia, la cual se analizó junto a un artículo del periódico El Tiempo publicado en el año 2019, sobre las empresas que más venden, ganan y pierden en Colombia, y un informe de la Superintendencia de Sociedades acerca de las 1.000 empresas más grandes del País para el año 2020, todo esto para seleccionar las compañías en función de su sector de acción, rentabilidad y tamaño.

El informe de la revista Dinero del 2018 sobre “Las 5.000 empresas más grandes de Colombia”, señala que en el sector de hidrocarburos y servicios petroleros las 10 empresas más grandes y rentables en el país para el año 2018 fueron las siguientes (Bogotá & Bello, 2019).

- 1- Ecopetrol (c)
- 2- Ecopetrol
- 3- Reficar
- 4- Cl Trafigura Petroleum
- 5- Cenit (c)
- 6- Ocesa
- 7- Frontera Energy
- 8- Parex Resources Col. (c)
- 9- Gran Tierra
- 10- Parex Verano Limited.

En un artículo del periódico El Tiempo que lleva por título “Estas son las empresas que más venden, que más ganan y que más pierden”, publicado en el año 2019, se clasifican a las empresas en distintos rankings en función a las ventas, ganancias y pérdidas. En el primer ranking de las “las 10 empresas que más venden al año en Colombia”, Ecopetrol ocupa el primer lugar, Reficar el tercer lugar y Cenit el noveno. Seguido, en el ranking de las “10 empresas que más

ganan al año” Ecopetrol ocupa de nuevo el primer lugar, Cenit el segundo y Parex Resources Colombia el Octavo. Por último, en el ranking de las 10 compañías que más pierden al año, Reficar es la primera de dicha lista, reportando pérdidas por \$802.000 millones, siendo además la única empresa del top 10 del informe de la revista dinero que parecen dicho ranking. (Casa Editorial El Tiempo, 2019).

Del ranking publicado por la revista Dinero acerca de las 1.500 empresas más grandes del país, del top 10 de empresas pertenecientes al sector de hidrocarburos y servicios petroleros, se encuentran cuatro empresas en la lista de las 50 empresas más grandes por ingresos operacionales para el año 2020, según el informe de las 1.000 empresas más grandes de Colombia publicado por la superintendencia de sociedades, estas empresas son; Ecopetrol ubicado en el primer lugar, Reficar en el séptimo lugar, Cenit en el octavo lugar y Frontera Energy en el cuadragésimo séptimo lugar (Superintendencia de Sociedades, 2021).

A partir del informe de la revista Dinero, del artículo de El Tiempo y del informe de la Superintendencia de Sociedades, se determinó utilizar el ranking de las “10 empresas más grandes y rentables del sector de hidrocarburos y servicios petroleros en Colombia” publicado en el informe de la revista Dinero. Dado que, presenta una lista concreta y amplia de las empresas más rentables y grandes del sector de Hidrocarburos para el 2018, de lo que se infiere, que dicha lista presenta las empresas más productivas del sector, cabe señalar que la evidencia más reciente productividad lo brinda el informe de la Superintendencia de Sociedades lo que facilita el seguimiento de la productividad de las empresas desde el año 2018 hasta el 2020.

Para inferir la motivación laboral de las empresas, se analizarán las categorías de; desarrollo del talento humano, Acciones de medición de clima y bienestar laboral, benéficos al talento humano, programas dirigidos al bienestar del talento humano e incentivos que estos capten por su trabajo y compromiso. La información será captada a través de los reportes e informes de gestión y sostenibilidad expedidos por cada empresa de los años 2020, 2019 y 2018, en caso de no encontrar información suficiente serán revisados los informes y reportes del año 2017. Por otra parte, si se encuentra información relevante en prensa escrita, está será utilizada junto a los reportes e informes de las empresas.

### ***7.3.2. Factores a evaluar para el reconocimiento de la motivación laboral en las organizaciones***

La teoría de la autodeterminación que explica la motivación en entornos laborales, señala que la motivación laboral se encuentra condicionada en función de tres variables que Ryan & Deci (2000), describen como “necesidades”, dichas variables o necesidades surgen de forma natural en todas las personas, y de sus consolidación y satisfacción depende el grado de motivación laboral que un sujeto presente y que tanto se mantiene este en el tiempo. Por lo tanto, ayudar a suplir estas necesidades se convierte en un ejercicio imperativo para toda organización que desee promover e incrementar la motivación laboral en el talento humano que la conforma.

La primera necesidad es la de autonomía, la cual exige a la organización laboral, gestar un entorno en el cual el talento humano perciba un grado satisfactorio de autoridad a la hora de afrontar sus obligaciones y tareas. Con el objetivo de evaluar esta necesidad en la muestra de empresas, se puede realizar a través de la indagación sobre qué tipo de actuaciones las organizaciones premian o reconocen con el fin de promoverlas, lo que se conoce como programa de incentivos, dado que, para lograr suplir esta necesidad es vital la confianza que el talento humano tenga a la hora de tomar decisiones y actuar, y que tanto respeto y refuerzo reciba por ello. Otro factor importante que refleja la idoneidad de un entorno organizacional a la hora de facilitar suplir la necesidad de autonomía, son las acciones de medición como las escalas que aplican las organizaciones para medir y clasificar factores como; “ambiente y compromiso”, “satisfacción y agradecimiento” y “orgullo de pertenencia” dentro de su organización, dado que esto refleja la percepción que el talento humano posee acerca del apoyo y estimulación que percibe de la organización por sus iniciativas, apropiamiento y actuaciones dentro de sus funciones y posibilidades (Vargas, 2013).

La segunda necesidad que señala la teoría de autodeterminación, es la de autoeficacia, la cual refiere que toda persona presenta la necesidad de verse así mismo como una persona eficiente, capaz, con aptitudes y actitudes que validen su trabajo e impulsen su crecimiento en la organización. La forma de evaluar esta necesidad en la muestra, es por medio de los programas de desarrollo para el talento humano y de incentivos que las organizaciones proporcionen. El primero, que son los programas de desarrollo, son evaluados por su capacidad de promover la satisfacción de la necesidad de autoeficacia, esto en razón de que dichos programas, brindan al talento humano

la posibilidad de instruirse y aprender nuevos conocimientos lo que le permite asumir nuevos retos, ser ascendidos y ser más eficientes en sus labores, lo que deriva en una positiva percepción de autovalía dentro de la organización, y de confianza a la hora de enfrentar desafíos y oportunidades de crecimiento dentro de la organización. De igual forma, el programa de incentivos de las organizaciones son un buen indicador de que tanto la organización impulsa a su talento humano a esforzarse a competir, alcanzar nuevos logros y crecer dentro de la organización. Lo que directamente gestaría un entorno propicio para satisfacer la necesidad de autoeficacia (Sotomayor, 2020).

La tercera y última necesidad que describe la teoría de autodeterminación, es la necesidad de socialización, esta variable de la motivación laboral se constituye en la necesidad innata de socializar del ser humano, en este caso en el contexto laboral, ya que el talento humano desea validación y aceptación dentro de la organización, en la cual pasa gran parte del tiempo de su vida, compartiendo y trabajando codo a codo con otras personas, por ende, para el talento humano es importante un ambiente laboral sano, relaciones interpersonales cercanas y basadas en el apoyo y respeto. La mejor forma de evaluar el entorno organizacional de las empresas respecto a las facilidades que presenta para suplir la necesidad de socialización, es evaluar los programas e iniciativas en el factor de bienestar, dado que estos programas se encuentran dirigidos a fortalecer las relaciones cercanas y empáticas entre el talento humano, promoviendo la proximidad entre las personas, el trabajo en equipo, el bienestar emocional y el respeto. Lo que impacta directa y profundamente en las relaciones de todo el talento humano de cualquier romanización (Giraldo, 2018).

Por otra parte, dado que las políticas y programas de beneficios al talento humano de una organización están dirigidas a facilitar la experiencia y vida dentro y fuera de la organización, promoviendo un contexto laboral motivado y alegre, proporciona condiciones propicias para satisfacer dicha necesidad, en consecuencia, de que al presentar estabilidad en su vida laboral y ayudas para alcanzar dicha estabilidad en otras áreas de subida, le permite al talento humano preocuparse y ocuparse en otras áreas y aspectos de su vida, como lo son las relaciones en el trabajo y su compromiso con el trabajo y metas colectivas (Giraldo, 2018).



### **7.3.3. Identificación de la muestra**

Se realizará la identificación de los indicadores de las variables de la motivación laboral anteriormente descritas, en el siguiente orden; Desarrollo del talento humano, Acciones de medición, Beneficios, Bienestar e Incentivos. El orden de las empresas será el estipulado en el ranking de la revista Dinero mencionado anteriormente.

#### **7.3.3.a. Ecopetrol.**

Desarrollo del talento humano: En los programas e iniciativas para estimular el desarrollo del talento humano, se encuentra que, durante el año 2020 el 99% de los trabajadores de Ecopetrol fueron capacitados durante el 2020, lo que se traduce en 9.677 trabajadores. De igual forma, la empresa cuenta con un programa de licencias remuneradas para incentivar la realización de postgrados (Ecopetrol, 2021).

Acciones de medición:

La organización aplico una escala de transformación cultural, donde participaron 9.595 empleados de Ecopetrol, lo que se traduce en el 82% de participación del total de empleados. En el factor de “Ambiente y Compromiso” se encontró que el 87% de los empleados se sienten “satisfechos y agradecidos” con la empresa. De igual forma, en el factor de liderazgo el 87% de los empleados percibieron que los líderes actúan con coherencia respecto a la declaración cultural de Ecopetrol. Por último, en el factor de ambiente organizacional se encontró que los empleados evidencian altos niveles de compromiso, confianza y gestión estratégica (Ecopetrol, 2021).

Beneficios:

Entre los beneficios que Ecopetrol ofrece al talento humano que lo integra se encuentra; un subsidio de alimentación, beneficios para vivienda, seguros de vida y educativos por fallecimiento. De igual forma, cubre hasta el 90% de los gastos educativos de los hijos de sus empleados y pensionados, el reconocimiento de los gastos educativos inicia desde el preescolar hasta la culminación de la carrera profesional (Ecopetrol, 2021). Ecopetrol presenta un programa de ahorros para sus trabajadores, el cual consiste en que por cada peso ahorrado de los empleados en la “Corporación de trabajadores y pensionados de Ecopetrol (cavipetrol)” hasta un 3% del máximo de su salario, la compañía realiza una contribución de igual proporción. Respecto a la

salud, los servicios para los empleados y sus respectivas familias son mejores frente a los proporcionados en el plan obligatorio de salud y al de las compañías de medicina prepagada (Portafolio, 2012).

Incentivos:

El reporte integrado de gestión sostenible 2019 de Ecopetrol, señala que la empresa cuenta con variados programas de reconocimiento, los cuales son:

Abotonados: En el año 2019 se realizaron reconocimientos especiales por “contribución y experiencia” a 798 trabajadores al llegar a los 10, 20 y 30 años de labor en Ecopetrol, el reconocimiento se lleva a cabo por medio de ceremonias que son celebradas en localizaciones que se encuentran en otras ciudades (Ecopetrol, 2020).

Premios excelencia Ecopetrol 2019: Esta iniciativa pretende destacar a los trabajadores que resaltan la cultura y compromiso organizacional, y de igual forma resaltar a los empleados que logran resultados sobresalientes (Ecopetrol, 2020). En conclusión, la empresa durante el año 2019 llevo a cabo 38.143 reconocimientos que se realizan entre los mismos empleados (Ecopetrol, 2020).

### **7.3.3.b Reficar.**

En el área de desarrollo del talento humano, Reficar cuenta con los siguientes programas; entrenamiento, capacitación y salud: el informe de sostenibilidad del año 2019 de la empresa, señala que se realizaron 125 acciones de capacitación, donde participaron 332 empleados con una inversión de COP \$ 534 millones (Refinería de Cartagena, 2020).

### **7.3.3.c CI Trafigura Petroleum.**

En el área de desarrollo del talento humano, para el año 2019 se llevaron a cabo 47.460 acciones relacionadas con la formación y crecimiento en la organización. 330 trabajadores se vieron beneficiados de las facilidades de la empresa para cambiar de cargo, ser ascendido y/o ser reubicado en otro país, para ese mismo año 90 trabajadores fueron los reubicados para laborar en otro país (CI Trafigura Petroleum, 2020).

### 7.3.3.d Cenit.

En el área de bienestar, Cenit durante el año 2020 implemento múltiples programas dirigidos a fomentar el bienestar físico y psicológico del talento humano, impactando en distintas esferas de la vida del talento humano, los programas son los siguientes:

Corresponsabilidad familiar: la empresa cuenta con los programas “escuela de padres” y “club de tareas” que ofrecen talleres que brindan técnicas prácticas para promover el bienestar en la vida familiar y lograr el equilibrio con la vida profesional (Cenit, 2021).

Bienestar para la productividad: es un programa el cual vela por mantener un estado óptimo de bienestar laboral, motivación y compromiso en el talento humano de la empresa, esto a través de iniciativas que instruyen y dirigen a las personas a alcanzar dichas metas (Cenit, 2021). Las iniciativas de este programa son las siguientes:

- Taller de conexión de equipos: se fomentan las relaciones favorables en el entorno laboral, por medio de 17 talleres en los que participaron alrededor de 450 empleados (Cenit, 2021).
- Iniciativa Bienestar Emocional: Proporciona encuentros y conversatorios acerca de la importancia y cuidado de la salud mental y los beneficios del asesoramiento o acompañamiento psicológico personalizado que brinda la empresa (Cenit, 2021).
- Asesoría personalizada de psicología: Un profesional en psicología asiste al talento humano para abordar los temas que necesite, proporcionándole herramientas y técnicas como; estrategias de afrontamiento, directrices para hacer frente a situaciones de crisis, pautas de inteligencia emocional, entre otros. Esta iniciativa busca vincular al talento humano con el bienestar psicológico dentro y fuera del ambiente laboral (Cenit, 2021).
- Atención en momentos importantes: por medio de esta iniciativa se busca acompañar a todos los trabajadores de Cenit en aquellos momentos relevantes en su hogar, por tal razón durante el año 2020 se enviaron 240 kits de magia los infantes en el día de Halloween y 760 kits de navidad a familias (Cenit, 2021).

- Bienestar físico: a través de una plataforma virtual se brinda entrenamiento físico y charlas a todos los empleados, con el fin de que sin importar el lugar hagan uso de dicho entrenamiento y mejoren su bienestar físico y psicológico (Cenit, 2021).

Por último, todos los empleados cuentan con un plan de salud que cubre al núcleo familiar, un seguro de vida en caso de fallecimiento, enfermedades graves o invalidez, y cuentan con un plan de ahorro que oscila entre el 1% y 5% del salario (Cenit, 2021).

Incentivos:

Programa de reconocimiento: es una iniciativa de Cenit que pretende incentivar las actuaciones y logros del talento humano, en el año 2019 se realizaron 140 reconocimientos por medio de una plataforma denominada “Mi portal”, donde se exhiben los logros y resultados sobre salientes que generan impacto positivo en la organización (Cenit, 2020).

#### **7.3.3.e Ocensa.**

En el área de desarrollo del talento humano, a lo largo del año 2019 se llevaron a cabo 14 acciones de formación a través de la iniciativa “la ruta de innovación” donde se vieron beneficiados 250 empleados y 5 contratistas aliados (Ocensa, 2020).

#### **7.3.3.d Frontera Energy.**

En el área de desarrollo del talento humano, la compañía mediante el informe de sostenibilidad del año 2017 declaró que el 89% de sus empleados personal asistieron a actividades de formación, las cuales constaron de 43 horas promedio por empleado, para el afianzamiento de habilidades técnicas, ejecutivas y comportamentales para sectores vertebrales del negocio (Frontera Energy, 2018).

Acciones de medición:

En una encuesta interna, la compañía encontró que sus empleados reportaron sentirse “orgullosos de pertenecer a Frontera” en un índice del 91%, por otro lado, los empleados “recomendarían la empresa como un lugar para trabajar” en un 86% (Frontera Energy, 2019).

Beneficios:

Programa de transición de carrera, experiencia de aprendizaje para ex colaboradores: el cual dispone al talento humano retirado un programa de transición de carrera con el objetivo de asegurar su empleabilidad y aspectos del retiro (Frontera Energy, 2019).

Bienestar:

En el año 2019 Frontera Energy reforzó la estrategia de bienestar y calidad de vida al aumentar la cobertura a las familias de los empleados, llegando a un 95% de cobertura de la estrategia en la ciudad de Bogotá (Frontera Energy, 2020).

Frontera Energy durante el año 2017, colaboro con las cajas de compensación alidadas para llevar a cabo más de 55 actividades a los campos de crudo pesado, de igual forma, se realizaron 102 actividades en los campos productores de crudo liviano y 49 a los de gas. En la ciudad de Bogotá la compañía dispuso 27 actividades de recreación, esparcimiento y de integración familiar y corporativa (Frontera Energy, 2018).

#### **7.3.3.f Parex Resources Col.**

En el área de desarrollo del talento humano, la compañía refiere que el total de horas de capacitación por trabajador para el año 2018 fueron de 65,8 y en total fueron 18.237 horas de capacitación para el talento humano (Parex Resources Col, 2019).

Beneficios:

Prácticas para hijos de empleados: en el año 2017 se estipulo una política la cual permite que los hijos de los empleados tengan la oportunidad de llevar a cabo prácticas o pasantías en la organización, siendo de programas de pregrado, técnicos o tecnológicos (Parex Resources Col, 2019).

Incentivos:

Por alcanzar metas de carácter individual o grupal los empleados pueden ser estimulados con un bono anual y con el programa de incentivos a largo plazo (Parex Resources Col, 2019).

### **7.3.3.h Gran Tierra Energy.**

En el área de incentivos, para el año 2015 Gran Tierra modifico el plan de incentivos de sus trabajadores, empleando un plan de compensación por desempeño que incorpora la compra de acciones de la empresa a largo plazo (Gran Tierra, 2016).

### **7.3.3.i Parex Verano Limited.**

No se encontró información relevante respecto a los factores de desarrollo del talento humano, acciones de medición, beneficios, bienestar e incentivos.

## **7.3.4 Resultados**

La descripción de resultados de realizarán en el mismo orden que las empresas presentan en la identificación de la muestra.

Ecopetrol: presenta programas e iniciativas en cuatro de los cinco factores de evaluación de las tres variables de la motivación laboral, siendo el factor de Bienestar el único que no presenta información, por lo que la empresa logra generar entornos y elementos favorables para que el talento humano de su organización logre satisfacer las necesidades de autonomía, autoeficacia y socialización que constituyen la motivación laboral.

Reficar: Solo posee programas e iniciativas en el factor de desarrollo del talento humano, por lo que solo facilita la satisfacción de la variable de autoeficacia de las tres variables o necesidades de la motivación laboral. En los informes y reportes de gestión y sostenibilidad de los años comprendidos entre 2020 y 2017 no se encontró información suficiente sobre los factores de; acciones de medición, beneficios, bienestar e incentivos.

CI Trafigura Petroleum: La empresa solo cuenta con programas y acciones dirigidas al factor de desarrollo de personal, por lo que solo impactar la variable de autoeficacia de las tres variables de la motivación laboral. En los informes y reportes de gestión y sostenibilidad de los años comprendidos entre 2020 y 2017 no se encontró información suficiente sobre los factores de; acciones de medición, beneficios, bienestar e incentivos.

Cenit: La compañía presenta iniciativas y programas que se encuentran dirigidos únicamente a los factores de Bienestar e incentivos, por lo cual, la empresa facilita la necesidad de suplir las tres variables que condicionan la motivación laboral, dado que afecta positivamente a las variables de autonomía, autoeficacia y socialización. En los informes y reportes de gestión y sostenibilidad no se halló información respecto a los factores de desarrollo del talento humano, acciones de medición y beneficios.

Ocensa: Solo presenta programas y acciones dirigidas al factor de desarrollo del talento humano, por lo cual solo impacta a la variable de autoeficacia de las tres variables de la motivación laboral. En los informes y reportes de gestión y sostenibilidad de los años comprendidos entre 2020 y 2017 no se encontró información suficiente sobre los factores de; acciones de medición, beneficios, bienestar e incentivos.

Frontera Energy: Presenta programas o iniciativas dirigidas a todos los factores excepto al factor de incentivos, al poseer programas que impactan a los factores de; desarrollo del talento humano, acciones de medición, beneficios y bienestar, la empresa logra impactar las tres variables de la motivación laboral.

Parex Resources Col: La empresa cuenta con programas e iniciativas que impactan favorablemente a los factores de: desarrollo del talento humano, beneficios, bienestar e incentivos, logrando generar facilidades y espacios para satisfacer las tres variables de la motivación laboral. En los informes y reportes no se halló información respecto a iniciativas o acciones dirigidas al factor de bienestar.

Gran Tierra Energy: Cuenta únicamente con acciones dirigidas al factor de incentivos, por lo que la empresa logra impactar a las variables de autonomía y autoeficacia, de las tres variables de la motivación laboral. No se encontró información respecto a los factores de desarrollo del talento humano, acciones de medición, beneficios y bienestar.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La primera empresa que conforma la muestra es Ecopetrol, ocupando el primer lugar su tamaño, rentabilidad y ganancias, lo que concuerda con los resultados hallados a partir de la evaluación de los cinco factores de las tres variables de la motivación laboral descrita por la teoría de autodeterminación. Ya que, Ecopetrol posee los más completos y eficientes programas para cuidar y estimular el crecimiento laboral y personal del talento humano, contando con programas e iniciativas que impactan directamente en el clima laboral, en las necesidades y posibles auxilios que el empleado pueda necesitar cubrir e incluso con programas dirigidos a las familias de sus empleados pretendiendo su bienestar. Gracias a todo eso, Ecopetrol logra generar entornos y elementos favorables para que el talento humano de su organización logre satisfacer las necesidades de autonomía, autoeficacia y sociabilidad, y así lograr un grado alto y estable de motivación laboral en sus empleados.

El grado de producción, rentabilidad y tamaño de Ecopetrol evidenciado en el ranking y listas consultadas, concuerdan con sus programas y acciones dirigidas a ayudar y potencializar a su talento humano, siendo la numero uno en todas las clasificaciones de tamaño, rentabilidad y ganancias, Ecopetrol también es la mejor respecto a los programas y acciones dirigidos al bienestar de sus empleados, todo lo mencionado anteriormente concuerda con exactitud con la premisa de Dina y Olowosoke (2018), sobre la motivación laboral y la productividad laboral, la cual promulga que la motivación laboral guarda una relación directamente proporcional con la motivación laboral, y se analiza junto la teoría de autodeterminación de Ryan y Deci (2000), acerca de las variables que determinan la motivación laboral en cualquier organización, si una empresa logra plantear condiciones beneficiosas para satisfacer las tres variables, entonces dicha empresa evidenciaría niveles positivos de productividad como en el presente caso de Ecopetrol.

La empresa Reficar o Refinería de Cartagena, es la empresa que se ubica en la segunda posición del top 10 de las empresas más grandes del sector de hidrocarburos y servicios petroleros en Colombia para el año 2018, en el informe publicado por la revista Dinero, lo que ubica a la compañía en un excelente lugar, sumado al séptimo lugar que ocupa en la lista de las 1000 empresas más grandes para el año 2020 en Colombia según la Superintendencia de Sociedades, se esperaría que Reficar contara con múltiples y variados programas para incentivar la motivación



laboral en sus empleados, sin embargo, presenta uno de los peores estado respecto a programas y acciones que promueven bienestar laboral, esto se infiere a partir de que tan solo presenta un programa y se encuentra dirigido a capacitar y formar su talento humano, y este estado que se puede calificar de insuficiente, se puede explicar a partir de un ranking publicado por el periódico El Tiempo en el año 2019, sobre “las 10 empresas que más pierden al año” donde la empresa Reficar ocupa el lugar número uno, siendo la única empresa de la muestra de esta investigación que aparece en dicho ranking reportando pérdidas multimillonarias. Partiendo de la premisa de Dina y Olowosoke (2018), acerca de la relación entre motivación laboral y productiva laboral, y la teoría de autodeterminación de Ryan & Deci, (2000), sobre las tres variables que condicionan la motivación laboral, se infiere que existe una relación entre el estado alarmante de pérdidas que presenta Reficar, y su precaria agenda de programas para el bienestar laboral de sus empleados.

CI Trafigura Energy ocupando en el tercer lugar, presenta programas y acciones ineficientes para facilitar espacios y herramientas a los empleados a la hora de satisfacer las tres necesidades fundamentales que toda persona debe suplir para presentar un estado óptimo de bienestar laboral, esto a partir de lo mencionado por Ryan & Deci, (2000). CI Trafigura solo impacta en el factor de acciones de medición, siendo su acción inexistente en programas de bienestar y beneficios al talento humano, esta inferencia se realiza a partir de lo hallado en los reportes de responsabilidad de la empresa entre los años 2020 a 2017. Aun así, la presente empresa no solo ocupa el tercer lugar en el ranking del informe de la revista Dinero, por lo que se evidencia la falta de información acerca de su posicionamiento actual en el mercado y en el marco nacional del sector de Hidrocarburos, CI Trafigura Energy no aparece en ningún otro ranking consultado en la presente investigación.

Cenit es la empresa que ocupa el cuarto lugar en el ranking publicado por la revista Dinero, Cenit presenta programas e iniciativas que impactan en dos de los cinco factores evaluados, los cuales son el factor de bienestar e incentivos. Sin embargo, con tan solo impactar en estos dos factores, logran afectar positivamente a las tres variables que condicionan la motivación laboral según Ryan & Deci, (2000), y la relación descrita entre motivación laboral y productividad laboral de Dina y Olowosoke (2018). Esto se debe a que el factor de bienestar, es el más amplio y profundo con diferencia de todas las empresas examinadas, y de igual forma, el factor de incentivos se encuentra relacionado tanto con la variable de autoeficacia como con la de autonomía. Lo que explicaría su posicionamiento no solo en el ranking publicado por la revista

Dinero, sino, además el segundo lugar que ocupa en el top 10 de las empresas que más ganan al año, lista publicada por El Tiempo y también explicaría el octavo lugar que posee en la lista de la Superintendencia de Sociedades sobre las 1.000 empresas más grandes de Colombia para el año 2020.

Ocensa es la empresa que se encuentra ubicada en el quinto lugar, la cual solo cuenta con programas y/o iniciativas dirigidas al factor de desarrollo del talento humano, impactando únicamente a la variable de la autoeficacia de la teoría de autodeterminación de Ryan & Deci, (2000). Esta empresa es un caso similar a CI Trafigura Energy, donde aparecen en lugares que se pueden considerar positivos, pero presentan programas de bienestar laboral que se consideran deficientes, la captación de información a través de documentos oficiales expedidos por la misma empresa se realizó desde el año 2020 al 2017, de lo cual solo se encontró dicho factor, la ausencia de información o de programas de la compañía y su posición en el ranking y su ausencia en los demás listados y ranking no permiten plantear ninguna hipótesis.

Frontera Energy ocupa el sexto puesto en el ranking publicado por la revista Dinero, y ocupa el cuadragésimo séptimo lugar en el informe de las Superintendencia de Sociedades acerca de las 1.000 empresas colombianas más grandes en el año 2020. Lo que se encuentra en sintonía con los programas e iniciativas que presenta frente a sus empleados, dado que logra abarcar cuatro de los cinco factores, excepto el factor de incentivos, logrando impactar positivamente las variables de autonomía, autoeficacia y socialización de la teoría de autodeterminación de Ryan & Deci, (2000), la cual dicta que si se suplen estas tres necesidades la persona se encontrara en un estado óptimo y proclive a desarrollar una motivación laboral profunda y constante, el estado actual de tamaño y rentabilidad de la empresa junto a sus programas de beneficios para su talento humano, concuerda con el planteamiento antes mencionado entre la premisa de Dina y Olowosoke (2018). Y la teoría de autodeterminación de Ryan & Deci (2000).

Parex Resources Col, ocupa el séptimo lugar en el ranking publicado por la revista Dinero. Además, que ocupa el octavo lugar en el top 10 de las empresas que más perciben ganancias al año. Lo que es congruente con el planteamiento de la presente investigación. Dado que, presenta unos programas e iniciativas que impactan en cuatro de los cinco factores, repercutiendo positivamente en las tres variables de la teoría de la autodeterminación de Ryan & Deci (2000). Lo evidencia una relación de la cual se infiere que si existe una relación entre motivación laboral y productividad laboral en empresas del sector de hidrocarburos en Colombia.

La última empresa del ranking es Gran Tierra Energy, la cual se ubica en el octavo lugar del ranking publicado por la revista Dinero, la posición que la empresa presenta en el ranking de la revista Dinero es coherente con el planteamiento de la presente investigación, ya que no solo se encuentra en el último lugar del ranking, sino que además posee un precario programa de bienestar laboral a sus empleados dado que, solo presenta una iniciativa para incentivar a su talento humano, y no reporta horas o alguna cifra en sus iniciativas de capacitación, de lo cual se infiere, que al no lograr posicionar espacios e iniciativas para suplir las tres necesidades que dicta la teoría de autodeterminación de Ryan & Deci (2000), lo que derive en que Gran Tierra al no lograr promover el cubrimiento de dichas variaba deriva un estado ineficiente de productividad, lo que explicaría su lugar en el ranking.

## 9. CONCLUSIONES

Excluyendo las empresas Trafigura Petroleum y Ocesa, las demás seis compañías cumplen las condiciones para inferir que la hipótesis de trabajo de la presente investigación es correcta. Puesto que, las compañías que lograban establecer espacios e iniciativas que faciliten al talento humano la satisfacción de las necesidades de autonomía, autoeficacia y socialización exhiben niveles positivos de productividad y la misma relación funciona al a inversa, como se puede ver en los casos de Gran Tierra Energy y Reficar. Cabe señalar que dicha relación que se infiere, no se establece como un hecho, dado que los datos y métodos, que se deben emplear para afirmar que la motivación impacta profundamente en las empresas del sector de hidrocarburos en Colombia, se escapan de los medios de la presente investigación. Sin embargo, esta investigación brinda un método por el cual se puede inferir indirectamente la relación entre motivación laboral y productividad laboral en las empresas del sector.

Seis de las ocho empresas evaluadas muestran indicios de que el planteamiento e hipótesis de trabajo de la presente investigación son correctos, con explicaciones y análisis que concuerdan con las teorías y premisas abordadas en la presente investigación. La teoría y demás investigaciones consultadas promulgan que la motivación laboral se encuentra ligada directamente con la productividad de los trabajadores, ya que un empleado que no está motivado no laborará satisfactoriamente, ni cumplirá las tareas de forma ágil y de calidad, es por esto la necesidad de elaborar investigaciones como estas que pretendan generar conciencia en la industria de hidrocarburos sobre la importancia de mantener motivados a sus empleados si se quiere ser competitivo en un mercado cambiante.

No solo es fundamental para los empleadores el establecer la relación de la motivación y la productividad, sino también para los empleados, los cuales se sentirán competentes y satisfechos en su trabajo, mejorando desde su estado de ánimo, hasta su autoestima. Se espera que esta investigación ayude a consolidar el tema del abordaje de la motivación laboral en las compañías del sector de hidrocarburos, ya que muchas de sus compañías son las más grandes y rentables del país, de lo cual el PIB de Colombia depende enormemente, teniendo una repercusión socioeconómica profunda.

## 10. RECOMENDACIONES

Para continuar con la presente investigación se convierte en imperativo el reconocimiento de las estadísticas de producción mediante herramientas de análisis estadísticos que permiten tener cifras de primera mano y más actualizadas posibles. De igual modo, en la recolección de información, sería positivo si se logra contactar con la misma compañía evaluada, para contrastar la información que brindan en sus reportes e informes, dado que en varias ocasiones es prácticamente inexistente los programas de beneficios, bienestar e incentivos en dichas compañías, y de esta forma indagar acerca de las razones de la inexistencia de dichos programas, obteniendo un panorama más amplio y profundo de las compañías.

Frente al tema de la motivación y productividad en empresas del sector de hidrocarburos en Colombia, cabe señalar que gracias a la coyuntura nacional e internacional por la Pandemia a causa del virus Covid-19, se vuelve más necesario que nunca la generación de políticas estatales que apunten a movilizar y ayudar a las empresas de sector, velando que tengas todas las oportunidades posibles para laborar de la mejor forma, apuntando a un crecimiento del sector a través de la innovación y el ingenio del talento humano, concibiendo el sector de hidrocarburos a nivel nacional, como un foco de creatividad, desarrollo tecnológico e innovación para afrontar retos como pandemias, fluctuaciones en los precios del crudo y demás productos, y lo más importante de las exigencias mundiales que a cada vez son más complejas y grandes el sector.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia.
- Aguilar, J., González, D., & Aguilar, A. (2016). Un modelo estructural de motivación intrínseca. *Acta de investigación psicológica*, 6(3), 2552-2557.
- Álvarez, B., Freire, D., & Gutiérrez, B. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas.
- Bogotá, C., & Bello, J. (2019). Las 5.000 empresas más grandes de Colombia. *Dinero*.  
<https://especiales.dinero.com/las-5000-empresas-mas-grandes-de-colombia/index.html>
- Bouverie Hartley, J. P., & García Montero, R. A. (2017). Motivación laboral y Síndrome de Burnout en el personal de la Escuela de Aviación Civil del Perú, 2017.
- Burgueño, R., Medina-Casabón, J., Morales-Ortiz, E., Cueto-Martín, B., & Sánchez-Gallardo, I. (2017). Educación Deportiva versus Enseñanza Tradicional: Influencia sobre la regulación motivacional en alumnado de Bachillerato. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 17(2), 87-98.
- Camue Álvarez, A., Carballal del Río, E., & Toscano Ruiz, D. F. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2), 136-152.
- Cenit. (2021). Informe de gestión sostenible 2020. <https://cenit-transporte.com/wp-content/uploads/2021/03/informe-de-gestion-sostenible-2020-1.pdf>
- Cenit. (2020). Informe integrado de gestión sostenible 2019. <https://cenit-transporte.com/wp-content/uploads/2020/04/informe-integrado-de-gestion-2019-corto.pdf>.
- CI Trafigura Petroleum. (2020). Informe de Responsabilidad 2019. <https://www.trafigura.com/brochure/2019-trafigura-responsibility-report-summary/es>.
- Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Chacón, J. G. B. (2017). El entorno de la industria 4.0: implicaciones y perspectivas futuras. *Conciencia tecnológica*, (54), 33-45.

- Colmenares, O. (2007). Medición de la productividad empresarial. *línea*]. <http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-lamedicion-de-la-productividad.htm> [Accesado en enero del 2007].
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*.
- Dina, T. & Olowosoke, G. O. (2018). The Effect of Motivation and Job Performance on Library Personnel Effectiveness in University Libraries in Nigeria. *Library Philosophy & Practice*.
- Ecopetrol, (2021). Reporte Integrado De Gestión Sostenible 2020. [https://drive.google.com/u/0/uc?id=1wAzzd\\_hycG7AronZacODfNIg22dnBOAZ&export=download](https://drive.google.com/u/0/uc?id=1wAzzd_hycG7AronZacODfNIg22dnBOAZ&export=download)
- Ecopetrol, (2020). Reporte Integrado De Gestión Sostenible 2019. <https://drive.google.com/uc?export=download&id=1qI6sMJSB0ybw1CiaDCQKxiLYfEmJHVqq>
- El Tiempo. (2019). Estas son las empresas que más ganan y que más pierden. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-que-mas-venden-y-que-mas-ganan-en-colombia-en-2019-362470>
- Evelyn, N., Muathe, S. & Kilika, J. (2018). Mediating Effect of Motivation on Employees Performance in Private Equity Firms, Kenya. *Journal of Human Resource Management*. 6(2), 78–84. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180602.15>.
- Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Funes Huizacayna, I. E. (2017). *Indicadores de productividad y factores laborales en trabajadores locales y foráneos en una Empresa de Construcción – Arequipa 2016*.
- Franco, F. D. (2018). Motivación laboral y Compromiso Organizacional en los trabajadores de una Empresa del Sector Industrial del Distrito de Ancón, 2018.
- Frontera Energy. (2020). Informe de Sostenibilidad. <http://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2016/10/Informe-de-sostenibilidad-2019.pdf>.
- Frontera Energy. (2019). Caminando Juntos. [http://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2019/09/INF\\_SOST2018\\_ESPA%C3%91OL-BAJA.pdf](http://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2019/09/INF_SOST2018_ESPA%C3%91OL-BAJA.pdf).

- Frontera Energy. (2018). Construyendo Nuevos Caminos. <http://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2018/07/FRONTERA-V3-25-de-julio.pdf>.
- García Gallego, E. M., & Sierra Trujillo, M. (2020). *Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Gallardo, E. G., Sellarés, M. E., & Ivern, X. M. T. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. In *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 50). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Giraldo, A. L. C. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e innovación en ingenierías*, 6(1), 84-92.
- González-Cutre, D., Sicilia, Á., & Fernández, A. (2010). Hacia una mayor comprensión de la motivación en el ejercicio físico: medición de la regulación integrada en el contexto español. *Psicothema*, 22(4), 841-847.
- Gran Tierra. (2016). INFORME DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA 2015. [http://grantierra.tercache.com/upload/bucket/10/28f1795f08ab/gt-2015-sr\\_espan%C3%9Eol-ago4.pdf](http://grantierra.tercache.com/upload/bucket/10/28f1795f08ab/gt-2015-sr_espan%C3%9Eol-ago4.pdf).
- Guadarrama, C., Oltra, G., & Linares, J. (2020). Anclas de carrera y proyecto de vida en estudiantes de educación superior de la carrera psicología. Un estudio comparativo. *Plumilla Educativa*, 26(2), 145-169.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, T. J. F., Granadillo, E. J. D. L. H., & Gómez, J. M. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
- Holland J. (1992): Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Odessa, FL. Psychological Assessment Resources, Inc.
- Kooij, D. T., & Kanfer, R. (2019). Lifespan perspectives on work motivation. In *Work across the lifespan* (pp. 475-493). Academic Press.
- Lefcovich, M. (2012). Gestión de la productividad. *Administración de Operaciones*.



- Marín Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.
- Martínez, M. (1994). El concepto de productividad en el análisis económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial. México*.
- Martínez, V., & Valls, F., (2001). Validez transcultural del modelo hexagonal de personalidad propuesto en la teoría tipológica de elección vocacional de John Holland. *Revista de Psicología General y Aplicada*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 84-102.
- Montoya Cáceres, P., Beíto-Escamilla, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., & Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13.
- Santivañez Fierro, S. M. (2017). La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*, México: Fondo Educativo Interamericano.
- Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609.
- Superintendencia de Sociedades. (2021). Informe de las 1.000 empresas más grandes del país. Gobierno de Colombia. <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2021/Presentacion-1000-empresas.pdf>
- Mejía, C. (1998). Indicadores de efectividad y eficacia. *Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental*: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>.

- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la industria Dominicana. *Ciencia y sociedad*.
- Morell, R. F., Coll, D. G. C., & Camacho, Á. S. (2015). Revisión de la Escala del Locus Percibido de Causalidad (PLOC) para la inclusión de la medida de la regulación integrada en educación física. *Revista de psicología del deporte*, 24(2), 329-338.
- McClelland, D. C. (1980). Estudio de la motivación humana. Madrid: NARCEA, S.A DE EDICIONES.
- McGregor, D. (1960). El lado humano de las Organizaciones. Mexico: McGRAW-HILL.
- Navarro, J., Canaleta, X., Vernet, D., Solé, X., Jiménez, V., & Costa, N. (2014). Motivación, desmotivación, sobremotivación y daños colaterales. *Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática (20es: 2014: Oviedo)*.
- Ocensa. (2020). Informe de sostenibilidad 2018-2019. <https://www.ocensa.com.co/Documents/GRI/Informe-Ocensa-GRI-2018.pdf>.
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Educare, Revista Científica de Educação*, 2(1), 75-93.
- Parex Resources Col. (2019). Informe de sostenibilidad 2018. [https://parexresources.com/wp-content/uploads/2019/10/BAJA-FINAL-IMPRESION-IS-PAREX-2018-ESP-15-SEPT\\_.pdf](https://parexresources.com/wp-content/uploads/2019/10/BAJA-FINAL-IMPRESION-IS-PAREX-2018-ESP-15-SEPT_.pdf).
- Patzy, F., & Dammert, J. (2020). Colombia: evaluación inicial del impacto de la pandemia del coronavirus en el sector extractivo y la gobernanza de recursos. *Natural Resource Governance Institute*, pp1-4.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1).
- Peláez, A. (2020). Engagement y motivación laboral en los capacitadores de una empresa de certificaciones ISO, 2019.
- Pizarro Torres, M. O. (2017,). Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada, 2016.
- Portafolio, (2012). *Ecopetrol la empresa donde todos quieren trabajar*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ecopetrol-empresa-quieren-111690>.
- Ramírez, R. D., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).

- Refinería de Cartagena. (2020). Informe de Sostenibilidad 2019. [https:// www.reficar.com.co/Repositorio/02\\_GobiernoCorp/00\\_Biblioteca/02\\_ControlRe ndicionCuentas/Refiner%C3%ADa%20de%20Cartagena%20S.A.S.-%20Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202019%20260320.pdf](https://www.reficar.com.co/Repositorio/02_GobiernoCorp/00_Biblioteca/02_ControlRe ndicionCuentas/Refiner%C3%ADa%20de%20Cartagena%20S.A.S.-%20Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202019%20260320.pdf).
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192.
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Salgado Jaramillo, J. E. (2020). Producción de conocimiento en políticas públicas de la industria de hidrocarburos en Colombia, desde una perspectiva del modelo económico neo liberal, para el periodo 2000-2018. [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_politica\\_relaciones/2](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_politica_relaciones/2)
- Salinas, E. I. (2021). Los Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo y su Impacto con la Productividad Laboral.
- Sandoval, C. M., & Arce, A. M. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica (Measuring value added productivity: an empirical application in an agroalimentary cooperative in Costa Rica). *Tec empresarial*, 8(2), ág-41.
- Santo, M. L. O. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Revista Tendencias & Retos*, 20(2), 101-117.
- Sánchez, J. D. C., & Hinestroza, M. P. G. (2016). Lo que los trabajadores quieren vs. lo que las empresas necesitan Implementación de las anclas de carrera de Edgar Schein en un contact centre.
- Sotomayor, L. A. (2020). Estrategia de intervención para elevar la satisfacción laboral en una empresa retail en Lima Metropolitana.
- Vargas, J. A. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova scientia*, 5(9), 154-175.

- Vega Valencia, D. L. (2019). Nacionalización de los hidrocarburos, creación del impuesto directo a los hidrocarburos y sus efectos en el departamento de La Paz.
- Velásquez Peralta, N. R. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote.
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del psicólogo*, 39(1), 60-70.
- Vigo Herrera, N. O., & Benavides Ugarte, E. P. (2019). Factores intrínsecos y extrínsecos de Herzberg y el posicionamiento gerencial en el departamento de enfermería del hospital nacional Guillermo Almenara Irigoyen Lima Perú 2018.

## GLOSARIO

**Clima organizacional:** Son todos los componentes del entorno organizacional, dichos factores pueden ser internos o externos, y se pueden percibir de forma directa o indirecta, entre los componentes más importantes se encuentran las relaciones personales y laborales que se llevan a cabo en un lugar de trabajo. El desempeño de los trabajadores depende del clima organizacional de la empresa, si es positivo se incrementa la calidad del trabajo y logro de los objetivos (Sotel & Figueroa, 2017).

**Empresa:** Es una organización conformada por una o varias personas y recursos que trabajan en pro de lucrarse mediante un rendimiento económico, cumpliendo objetivos (Mero,2018).

**Hidrocarburos:** Es el compuesto orgánico que aparece al unir átomos de hidrogeno con átomos de carbono, recibe en nombre de petróleo, cuando extrae el hidrocarburo en estado líquido de una formación geológica, mientras que el gas natural es el hidrocarburo encontrado en estado gaseoso (Vega, 2019)

**Industria:** Es aquel proceso productivo con el objetivo de convertir materias primas en producto final para el consumo, necesita de trabajo y capital (Cortés, Landeta & Chacón, 2017).

**Motivación laboral:** Es la forma en que una empresa logra comprometer a sus empleados para alcanzar altos estándares de productividad, manteniéndolos felices, creando sentido de pertenencia y teniendo realización laboral, cumpliendo los objetivos y metas de la organización (Marin & Placencia, 2017).

**Productividad:** Es la combinación entre el tiempo utilizado y los resultados, si se tiene un objetivo final y se emplea menos tiempo del común se es más productivo, eso quiere decir que la productividad es el indicador de eficiencia que vincula la cantidad de recursos empleados con la cantidad de producción alcanzada (Salinas, 2021).