
La motivación en la industria alimentaria de Guasave

Motivation in the food industry of Guasave

Recibido el 15 de Febrero de 2015, aceptado el 28 de Agosto de 2015

No. de clasificación JEL: L23; M12; M54

Daniel García Urquidez

Universidad de
Occidente
Unidad Guasave, Sinaloa
daniel.garcia@udo.mx

Heleodoro Sotelo Sánchez

Universidad de
Occidente
Unidad Guasave, Sinaloa
heleodoro.sotelo@udo.mx

Bernardo López Soto

Instituto de Estudios
Superiores de Guasave,
Sinaloa

Resumen

Desde la premisa que reconoce al capital humano como la base sobre la cual se construye la productividad y la competitividad de las organizaciones, resulta fundamental asumir que las empresas requieren de personal identificado con la misma y comprometido en el trabajo diario para alcanzar y superar los indicadores y las metas establecidas por la dirección; bajo esa consideración, en este trabajo se aborda el tema de la motivación en tres empresas del ramo de la industria alimentaria ubicadas en Guasave, Sinaloa, México. Para la colecta de datos, se entrevistaron a los principales directivos de las empresas consultadas y se aplicó encuesta a los trabajadores de dos de ellas, con la idea de contar con las dos perspectivas del tema de estudio: la del empleador y la del trabajador. En términos generales los trabajadores manifiestan sentirse conformes en el trabajo, pero reconocen debilidades que inciden en la motivación. Por otra parte, es evidente que los empresarios entrevistados no cuentan con una estrategia de motivación clara, definida y consistente a lo largo del tiempo, algo que ellos mismos reconocen.

Palabras clave: motivación, satisfacción laboral, industria alimentaria, gestión directiva.

Abstract

From the premise that recognizes the human capital as the basis on which is built the productivity and competitiveness of the organizations, it is essential to assume that businesses need identified with it and personnel engaged in daily work to reach and exceed the indicators and the targets established by the department; under this consideration, this work deals with the subject of motivation in three companies of the branch of the food industry located in Guasave, Sinaloa, México. Top executives of the companies consulted are interviewed for the collection of data, and survey was applied to workers of them, with the idea of having the two perspectives of the subject of study: the employer and the worker. Generally workers manifest feel compliant at work, but recognize weaknesses affecting the motivation. On the other hand, it is evident that interviewed entrepreneurs do not have a strategy of motivation clear, definite and consistent over time, something that they themselves recognize.

Keywords: motivation, job satisfaction, food industry, executive management

1. Introducción

Si se está de acuerdo en que el capital humano es la base sobre la cual se construye la productividad y la competitividad de las organizaciones, resulta fundamental asumir que las empresas requieren de personal identificado con la misma y comprometido en el trabajo diario a alcanzar y superar los indicadores y las metas establecidas por la dirección.

Desde otra perspectiva, la falta de motivación en el trabajo puede afectar negativamente los índices de productividad en las empresas y convertirse en uno de los principales obstáculos para su crecimiento.

El desconocimiento o desinterés de los directivos y de los empresarios en este elemento fundamental de la administración de las empresas, afecta al personal, a las propias empresas y, en consecuencia, todo esto se traduce en menor crecimiento económico y menor generación de empleos y satisfactores de tipo social.

La indagación que dio pie a este reporte partió de la pregunta sobre si la industria alimentaria de Guasave, Sinaloa; cuenta con una planta laboral comprometida y motivada para cumplir con las metas productivas de las empresas.

En el marco de esa interrogante se planteó el objetivo de analizar la relación entre la productividad de empresas alimentarias de Guasave, con las estrategias o estilos de motivación aplicados por la dirección en las áreas operativas y sus efectos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Materiales y métodos

La presente investigación se considera mixta ya que se utilizaron instrumentos de recolección de datos ubicados en los dos grandes paradigmas de investigación, el cualitativo y cuantitativo. Fernández y Díaz (2002) manifiestan que una investigación con componentes de ambos paradigmas no solo es viable sino que además permite abordar el fenómeno bajo análisis desde diferentes perspectivas y, probablemente, con mayor profundidad.

La investigación desarrollada puede considerarse como una investigación sincrónica o transversal. Esto significa, de acuerdo a Briones (1996), esta clase de investigaciones se refieren al análisis de un objeto de investigación en un mismo periodo de tiempo.

Por otra parte, Méndez (2001) nos menciona que según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio.

Tomando en cuenta los anteriores conceptos parece válido ubicar la presente investigación como un estudio de carácter descriptivo. Méndez (2001) expresa que los estudios descriptivos ayudan a identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Consideraciones sobre la encuesta

El cuestionario de la encuesta aplicado en esta investigación es el resultado de la adaptación al *Cuestionario de satisfacción laboral utilizado* por Euroempleo (2014). En este caso algunas preguntas fueron modificadas y otras más fueron desechadas, atendiendo las características del entorno.

Se preservaron todas aquellas que de una u otra forma responden a los objetivos específicos planteados en la investigación. Por otro lado, en el cuestionario original las opciones de respuesta, se basaban en la escala: muy malo, malo, bueno, muy bueno; en el cuestionario aplicado las opciones de respuesta fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, todas acorde a una escala tipo Likert, siguiendo las recomendaciones de Osinski y Bruno (1998).

Las empresas en donde se aplicaron las entrevistas y encuestas de la investigación fueron seleccionadas en función de su rama y la capacidad de producción como empresas de alimentos en Guasave, Sinaloa.

Las técnicas de recolección de datos empleadas en la investigación, fueron la entrevista y la encuesta.

Las encuestas se aplicaron en dos empresas de la industria alimentaria: Productos Selectos Rochín (derivados del puerco) y Tía Nina (industria del maíz).

El número de cuestionarios se determinó en función al número de empleados del área de producción de cada empresa. Debido a que el universo es reducido, entre 21 y 20 personas para el área de producción de cada empresa se decidió equiparar a la muestra con el universo y de este modo la representatividad es plena.

Las encuestas se aplicaron solo a operarios, es decir a personas que no ocupan puestos de autoridad en la empresa. La decisión de aplicarles una encuesta no una entrevista se basó en dos criterios principalmente.

El primero es que la encuesta permitió abarcar un mayor número de operarios. El segundo criterio se refiere a las dificultades que se previeron en cuanto a que la empresa les concediera el tiempo que exige una entrevista.

Se hizo un ejercicio de análisis de las preguntas del cuestionario tipo encuesta para cuidar que las aseveraciones estuvieran relacionadas con los objetivos específicos, es decir, se confirmó que las aseveraciones generaran información suficiente para dar respuesta a los objetivos establecidos en esta investigación.

Posteriormente, con el propósito de afinar el instrumento, se consultó con un ingeniero industrial y un administrador la relación que había entre las preguntas de la encuesta y los objetivos específicos en el trabajo de investigación y se llegó a la conclusión de que algunas preguntas estaban fuera de lugar para la obtención de resultados viables por lo cual fueron eliminadas de la lista.

Adicionalmente, se hizo una prueba piloto de la encuesta, donde el cuestionario se aplicó a cuatro profesores que laboran en la Universidad de Occidente Unidad Guasave, cuando se les aplicó, se les solicitó que respondieran las preguntas y que hicieran recomendaciones para mejorar la estructura y el contenido del instrumento.

Los resultados de las encuestas fueron procesados en el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), (Programa Estadístico para Ciencias Sociales).

Consideraciones sobre la entrevista

En cuanto a la entrevista Álvarez (2009) dice que es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias. Álvarez (2009) hace mención de que en la entrevista cualitativa se realizan entrevistas semiestructuradas que tienen una secuencia de temas con algunas preguntas sugeridas. Presentan una apertura en cuanto al cambio de tal secuencia o forma de las preguntas, de acuerdo con la situación de los entrevistados. Según Álvarez (2009) no existe la persona ideal para ser entrevistada, mientras alguna parece muy cooperadora y abierta, otra no. O algunas darán menos información significativa que otras. Señala que ciertamente existen algunas personas más difíciles de entrevistar que otras, pero aquí es donde intervienen la habilidad y la experiencia del entrevistador.

En el caso de este proyecto se utilizó la entrevista semiestructurada, como uno de los instrumentos de recolección de datos, a fin de dar respuesta a las preguntas de investigación. Con el propósito de afinar el cuestionario de la entrevista se sometió el borrador a una prueba piloto.

En el marco de este ejercicio se hicieron entrevistas a la directora, subdirector y a un profesor investigador de la Universidad de Occidente Unidad Guasave con la finalidad de que vertieran su experiencia en los temas que se abordan, pero principalmente con el objetivo de recoger sus críticas y comentarios en torno a la estructura del cuestionario y la claridad y profundidad de las preguntas.

Para los entrevistados las preguntas fueron comprensibles, nada confusas, la entrevista fluyó de manera ágil y las respuestas fueron acordes a los objetivos. De esta forma pudo constatarse que el instrumento contaba con la claridad y profundidad necesarias para abordar debidamente los objetivos planteados.

Las entrevistas se aplicaron a directivos de las empresas ya mencionadas, que por cierto, son negocios de origen guasavense, muy consolidados en la región e incluso con distribución de sus productos en otras latitudes del país, especialmente en el caso de Productos Rochín.

En la primera entrevista se eligió al Director de la empresa “Tía Nina” la cual produce tostadas y frituras de harina de maíz. Esta empresa se fundó en el año 1990, lo que significa que ya cumplió 25 años en el mercado. El entrevistado ha estado operando 17 años, más que lo normal para una empresa en México, y 11 años menos que lo típico para productores de frituras y aperitivos similares.

Para la segunda entrevista se eligió al director de “Productos Selectos Rochín”, empresa que se inició en los negocios de producción y comercialización de productos derivados del cerdo en el año de 1976, partiendo de la idea de crear fuentes de trabajo para los miembros de la familia fundadora, así como para generar empleos para la gente del municipio de Guasave, Sinaloa.

Por último para la tercera entrevista, se acudió con la propietaria de la empresa “Tostadas Yudith”; organización que desde su constitución en el año de 1985, ha sido una empresa familiar, dedicada a la elaboración de productos de harina de maíz, principalmente tostadas.

3. Marco teórico-conceptual

La clasificación de teorías de la motivación (ver Cuadro 1) que se exponen en este apartado se basa fundamentalmente en las obras de Rodríguez (2007), principalmente Lussier y Achua (2004), Chiavenato (2000) y Keith y Newstrom (1999).

Cuadro 1: Principales teorías de la motivación

Clasificación de teorías de la motivación	
Teorías del contenido de la motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la jerarquía de las necesidades • Teoría bifactorial • Teoría de las necesidades adquiridas
Teorías del proceso de motivación	<ul style="list-style-type: none"> Teoría de la equidad Teoría de las expectativas Teoría del establecimiento de objetivos Teoría del reforzamiento
Teorías de la retribución	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez (2007), Lussier y Achua (2004), Chiavenato (2000) y Keith y Newstrom (1999).

Teorías del contenido de la motivación

Lusser y Achua (2004) afirman que las teorías del contenido de la motivación se enfocan en anticipar y explicar el comportamiento de los empleados en base a sus propias necesidades, para lograr que se sientan motivados a comportarse de una manera que los satisfaga, de ahí la importancia de hacer sentir a los trabajadores como parte de la empresa para lograr en ellos un sentimiento de mayor responsabilidad hacia sus funciones y coadyuvar a que se sientan lo más cómodamente posible al cumplir con su trabajo.

Dentro de estas teorías Lussier y Achua (2004) mencionan las siguientes: Teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría bifactorial y teoría de las necesidades adquiridas.

Abraham Maslow es el autor de la *teoría de la jerarquía de necesidades* que quedó sintetizada en la famosa *pirámide de Maslow* (1988). Lussier y Achua (2004) expresan que esta teoría propone que la gente se siente motivada en función de cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. En la parte más baja de la pirámide están las necesidades físicas y en la cúspide las de realización.

La teoría bifactorial fue creada por Herzberg (1964) según lo expresan Lussier y Achua, (2004). De acuerdo a estos autores, la teoría propone que la gente se mueve por factores de motivación o intrínsecos, más que por factores de mantenimiento.

Los primeros provienen de la persona y se refieren al desafío, el reconocimiento y la satisfacción de hacer las cosas bien, mientras que los segundos son externos a la persona y aluden al salario, la seguridad en el empleo, prestaciones, el estatus y relaciones interpersonales (Keith y Newstrom, 1999; Lussier y Achua, 2004).

La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, (1987); según lo expresan Lussier y Achua (2004), propone que la gente se sienta motivada por su necesidad de logro, poder y afiliación, aduciendo que estas necesidades son distintas entre las personas y que, por lo tanto, el directivo inteligente debe identificarlas en sus subordinados con el fin de establecer estrategias diferenciadas de motivación acordes a las diversas personalidades de los individuos.

Entretanto, Lussier y Achua (2004) expresan que las teorías del proceso de motivación se enfocan en entender la forma en que la gente elige comportarse para satisfacer sus necesidades.

Dentro de esta posición teórica, destacan la teoría de la equidad, teoría de las expectativas, teoría de establecimiento de objetivos y teoría del reforzamiento.

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams (Lussier y Achua, 2004; Keith y Newstrom, 1999) postula que los empleados tienden a juzgar la imparcialidad comparando los beneficios que reciben con sus respectivas aportaciones en proporción con las de otras personas. Entre los elementos que los empleados creen ofrecer o con los que creen contribuir a su trabajo, pueden citarse nivel de estudios, antigüedad, experiencia previa del trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño laboral.

Por su parte, Lussier y Achua (2008) mencionan que la teoría de las expectativas propone que la gente se siente motivada cuando cree que puede realizar la tarea, que recibirá la recompensa correspondiente y que dicha recompensa justificará el esfuerzo.

La gente siempre tendrá diferentes necesidades, deseos y objetivos por esto su comportamiento siempre está ligado a las expectativas que tiene cada quien ante un trabajo por desempeñar.

Para que exista una motivación a lograr el objetivo debe haber un gran deseo de superación de lo contrario su éxito estará basado solo en dicha recompensa.

Entretanto, la teoría de establecimiento de objetivos propone que pedir objetivos que son difíciles pero factibles de alcanzar, motivan a la gente Lussier y Achua (2004), pues los objetivos dan un sentido de propósito, explican por qué trabajamos en la consecución de una determinada tarea.

De acuerdo con esta teoría, fijarse metas que satisfagan los criterios enunciados da como resultado un desempeño más alto, para lo cual es de vital importancia que los empleados trabajen duro pero que disfruten lo que hacen, establecerse metas difíciles pero alcanzables, premiar siempre a quienes alcanzan las metas porque todo empleado pondrá un esfuerzo mayor cuando perciba que el trabajo duro conlleva recompensas.

Por otro lado, Lussier y Achua (2008) aseguran que la teoría del reforzamiento propone que las consecuencias del comportamiento motivarán a las personas a actuar de determinada manera. En este sentido, Skinner (1981), partidario de esa teoría, aclara que para motivar a los empleados no es necesario identificar ni entender sus necesidades, ni las razones por la que los empleados eligen determinados comportamientos para complacerlas.

Esta teoría no se interesa en absoluto en las necesidades de los empleados sino en conseguir que el empleado haga lo que el administrador requiere en función de las consecuencias al comportamiento de sus subordinados.

Es decir, si premias una buena conducta, el empleado tenderá a repetirla, si lo sancionas por una falla tendrá mayor disposición a no repetir el error.

Más que propiamente una teoría, algunos autores han esgrimido una serie de ideas y conceptos que abordan el complejo tema de asignar un sueldo a los empleados que sea acorde a sus merecimientos y expectativas y la manera como esto influye en sus niveles de motivación, lo que se ha dado en llamar teoría de la retribución y la motivación.

Keith y Newstrom (1999) concuerdan en que es evidente que el dinero es muy importante para los empleados ya que a través de él se adquieren los bienes y servicios imprescindibles para el empleado, sin embargo el dinero es también un medio de intercambio social.

De acuerdo a estos autores "...el dinero es en esencia una retribución extrínseca de manera que resulta fácil manejarlo en programas de modificación de la conducta", (Keith y Newstrom, 1999, p. 181).

No obstante, a su juicio, esta clase de retribución padece al mismo tiempo todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos, sin que importe que tan clara y estrecha sea la relación establecida por la dirección ente remuneración y desempeño, el sueldo no deja de ser algo que se origina fuera del trabajo y que solo es útil fuera del trabajo.

De ahí que una función primordial de la dirección es promover e integrar armoniosamente las retribuciones extrínsecas e intrínsecas, teniendo en cuenta que uno de los problemas es que los empleados difieren en cuanto al monto de retribuciones intrínsecas y extrínsecas que desean, al mismo tiempo que los puestos y las condiciones organizacionales también difieren.

Para dar claridad a este asunto, puede señalarse que mientras el dinero o cualquier tipo de premio material es una retribución extrínseca, el orgullo por el trabajo bien hecho es una motivación intrínseca.

De acuerdo con Rodríguez (2007) la cuestión de la remuneración probablemente sea la función más difícil y compleja con que tiene que enfrentarse el departamento de personal, aunque los sueldos y los salarios deben tener una base lógica y defendible.

La remuneración es muy importante para cada uno de los empleados porque es una medida de su valor para sí mismos, para los compañeros de trabajo, para las familias y para la sociedad, así, el nivel absoluto de ingreso de los empleados determina su nivel de vida y su ingreso relativo determina la condición, prestigio y valía.

Aparentemente la retribución por los servicios prestados es "un problema económico simple: fijar un precio para un factor de producción. Pero no se trata solo de un problema, sino de varios, en donde están implicados aspectos económicos, sociológicos, políticos y éticos" (Rodríguez, 2007, p. 233).

En este sentido, se afirma que las organizaciones deben atraer, motivar y retener a los empleados competentes. Puesto que el cumplimiento de estas metas se logra en gran parte por medio del sistema de compensación de una

empresa, por lo tanto, las organizaciones deben luchar por alcanzar la equidad en las compensaciones.

Todas las retribuciones deben formar parte de un programa total de compensaciones sustentados en principios de equidad y justicia, asociados a la productividad de los empleados en todos sus niveles.

Con el fin de mantener una situación competitiva, las organizaciones deben establecer vínculos claros y conocidos por los empleados a fin de que los sueldos sean la consecuencia de los resultados del desempeño y el cumplimiento de sus metas fundamentales.

4. El contexto del problema estudiado

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 se reconoce que "...la productividad total de los factores en la economía ha decrecido en los últimos 30 años a una tasa promedio anual de 0.7%. El crecimiento negativo de la productividad es una de las principales limitantes para el desarrollo nacional (Presidencia de la República, 2013, p.34-45).

En este documento, se asegura que la productividad en México ha carecido de dinamismo como sustrato de las crisis que ha enfrentado el país, pero también como consecuencia de distintas barreras que limitan la capacidad de crecimiento, las cuales se agrupan en cinco grandes temas: fortaleza institucional, desarrollo social, capital humano, igualdad de oportunidades y proyección internacional.

Como puede observarse los problemas son diversos y de una magnitud que entraña retos enormes para las instancias de gobierno y, desde luego, para el empresariado nacional. El incremento a la productividad abriría la puerta a escenarios de mayor bienestar económico y social.

Para lograrlo, entre otras medidas, es necesario avanzar en distintos frentes, uno de ellos es fortalecer las capacidades productivas de los trabajadores, que necesariamente debe contar con el ingrediente llamado motivación en el trabajo.

En el estado de Sinaloa el modelo productivo basado en la explotación agrícola está agotado y se hace indispensable buscar otras alternativas. Como evidencia de lo anterior, puede observarse que la entidad está rezagada en materia industrial.

Mientras que a escala nacional la actividad industrial representa el 31% del Producto Interno Bruto (PIB), en Sinaloa dicho sector equivale al 18% del PIB

estatal. En términos de la importancia relativa del sector industrial Sinaloa ocupa el lugar 29 en el país (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2011).

En el marco de un sector industrial débil, la agroindustria observa rezagos muy serios. Sinaloa sigue teniendo un gran potencial que no ha sido aprovechado debidamente. En el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 de Sinaloa se ventila un dato que refleja fehacientemente el atraso en el ámbito industrial: "...de los 11 millones de toneladas de productos agrícolas sólo 15% recibe valor agregado mediante la actividad agroindustrial" (pp. 213-214).

Es evidente que el nuevo modelo económico de Sinaloa ya no puede sustentarse en la actividad primaria (Maya, 2011; Medina, 2006). Para estos autores el desafío de Sinaloa es avanzar hacia una mayor integración del sector primario al industrial.

Uno de los retos económicos más importantes de Sinaloa es aumentar el valor agregado a los productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y silvícolas. En la medida que esto se consiga se asistirá a una nueva etapa en el desarrollo económico del estado.

Desde luego que hay avances que no son despreciables en materia de industrialización de alimentos, pero estos no corresponden al potencial de Sinaloa.

De acuerdo con datos proporcionados por Medina (2006) Sinaloa ocupa el lugar número 12 en la industria nacional de alimentos y bebidas.

El Estado de México produce 6 veces más valor que Sinaloa, mientras que Jalisco quintuplica esa estadística.

En Guasave, lugar donde se desarrolló la investigación que dio pie a esta contribución, la situación no parece ser muy diferente. Como reflejo de lo que sucede a nivel nacional y estatal, la economía local está deprimida, con un bajo crecimiento que afecta la absorción del capital humano que se forja en las universidades y escuelas técnicas.

Está documentado que Sinaloa está rezagado en lo que se refiere a industria alimentaria y dentro de esta entidad, Guasave, pese a todo su potencial, observa un menor desarrollo comparado con municipios como Mazatlán, Culiacán y Ahome.

Medina (2006) reafirma lo anterior y manifiesta que el 90.3% de la industria de alimentos se concentra en los tres municipios mencionados.

Aun así, en el municipio de Guasave, hay empresarios y empresas que han demostrado que existen condiciones para desarrollar la industria alimentaria,

para demostrarlo se cuentan con datos que refieren un mayor número de empresas a los presentados en esta investigación.

De acuerdo con cifras de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA); en el municipio de Guasave las seis empresas más importantes del ramo agroalimentario, por el volumen de negocios, son: Conservas La Costeña, Productos Selectos Rochín, Ganadera Rubio, Molino Hernando de Villafañe, Tía Nina y Panificadora Hernández.

Una de las razones que explican el pobre desarrollo de la industria de alimentos es la carencia de espíritu empresarial en los productores del sector primario (Nava, 2015).

En este sentido, el gerente del Consejo de Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) Zona Centro-Norte, considera que la próxima apertura de un rastro Tipo Inspección Federal (TIF) en el municipio objeto de estudio, promete ser una valiosa plataforma para el despegue de la industria de productos cárnicos, aun así los rezagos seguirán siendo evidentes.

Más allá de las difíciles condiciones que prevalecen en la economía del país y del estado, puede afirmarse que en esta región se tienen los ingredientes para dar forma a iniciativas locales que alienten el desarrollo industrial.

La existencia de organismos empresariales como CANACINTRA o la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), o instancias como CODESIN y la Dirección General de Desarrollo Económico del Gobierno Municipal, aunadas al funcionamiento de diversas instituciones de educación superior y centros de investigación, abren posibilidades para el desarrollo de esfuerzos colectivos que deben traducirse en acciones que impulsen el crecimiento de la industria en diversos ramos.

Por ejemplo, Guasave cuenta con dos parques o zonas industriales (Guasave y El Burrión) que no han tenido el impulso necesario para consolidarse.

Es tiempo de que la pesca, la acuicultura, la agricultura y la ganadería se transformen a pasos más rápidos y firmes, para inaugurar una nueva etapa en el desarrollo socioeconómico del municipio.

En este sentido, dentro del conjunto de acciones que deben promoverse, no se debe descuidar la formación y el afianzamiento del capital humano, aspecto de primera importancia en la consolidación de las empresas.

Un personal calificado y comprometido con la empresa de la que forma parte, siempre será una pieza fundamental para lograr altos estándares de productividad y competitividad; tema que constituye el objeto de estudio de esta contribución, cuyos resultados se presentan en el siguiente apartado.

5. Resultados

Resultados de la encuesta

En el Cuadro 2 se sintetizan los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los empleados de las empresas que constituyeron las unidades de análisis en esta investigación; encuesta construida bajo escala Likert; cuyas opciones de respuesta son: (TA) totalmente de acuerdo; (DA) de acuerdo; (ED), en desacuerdo; (TD), total desacuerdo.

Conviene aclarar que el número de respuestas proporcionadas por los encuestados varía, pues en algunos casos, (mínimos), existieron empleados que no respondieron algunos de los planteamientos.

Cuadro 2: Resultados de la encuesta aplicada a trabajadores

Tema o aseveración	Tía Nina				Productos Rochín			
	TA	DA	ED	TD	TA	DA	ED	TD
Satisfacción con la empresa	5	12	2	2	10	8	1	1
Mis funciones están bien definidas	9	11	1	0	9	7	4	1
Retroalimentación sobre el desempeño	2	15	2	2	4	12	3	1
Me gusta el trabajo que desempeño	7	9	3	2	7	10	3	0
Conformidad con el salario	2	6	8	4	0	8	7	5
Excelente relación con los compañeros	2	12	5	2	6	12	1	1
Me resulta fácil expresar mis opiniones	4	10	3	3	6	10	4	0
Me siento parte de un equipo de trabajo	3	14	2	2	8	8	2	2
Es buena la comunicación interna	3	10	3	5	9	7	2	2
Conozco las tareas que se hacen en otras áreas	4	11	6	0	5	12	3	2
Me siento parte de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo	5	11	4	1	7	9	3	1
Las condiciones de trabajo en mi línea son seguras	5	13	1	1	7	7	4	2
Las cargas de trabajo están bien repartidas	2	12	3	4	8	9	3	0
Mantengo limpio mi lugar de trabajo	7	11	3	0	10	9	0	1
Recibo la formación necesaria	7	11	3	0	8	8	3	1

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior, muestra que en general la mayoría de los empleados manifestaron sentirse satisfechos con el trabajo que desempeñan en la empresa respectiva.

En la empresa “Tía Nina” cuatro trabajadores de un total de 20 manifestaron inconformidad al respecto, de igual forma en esta empresa los trabajadores no manifiestan problemas en cuanto a la delimitación clara de sus funciones y responsabilidades, en cambio en “Productos Rochín” 20% de los encuestados manifiestan desacuerdo o total desacuerdo, en la delimitación de funciones.

De igual forma, puede observarse que en ambas empresas alrededor del 75 % del personal recibe la información requerida y retroalimentación para el desempeño de sus labores y la misma proporción de trabajadores manifiestan gusto por el trabajo desempeñado.

Destaca, la inconformidad expresada con el salario percibido; pues en ambas organizaciones, 60% de los encuestados señalaron desacuerdo con las condiciones salariales. De tal forma que aun cuando en términos generales los trabajadores se sienten cómodos con las condiciones de trabajo, no ocurre lo mismo cuando se aborda el tema salarial.

Por otro lado, se observa que en la empresa “Tía Nina” una tercera parte del personal no tiene buena relación con sus colegas, mientras que en “Productos Rochín” dos de 20 trabajadores compartieron esa situación.

Respecto a las condiciones para expresar con libertad sus opiniones, se observa mayor inconformidad laboral en “Tía Nina”, pues seis trabajadores señalaron su desacuerdo.

Con relación a la aseveración: “me siento parte de un equipo de trabajo” en ambas empresas 80 % declaró estar de acuerdo. En cuanto a la opinión sobre la “comunicación interna en el área de trabajo”, en “Productos Rochín” solo 20 % manifestó que no existe buena comunicación interna, en tanto en la organización “Tía Nina”; el porcentaje se duplica.

Con relación al conocimiento pleno de las tareas que desempeñan en otras áreas de la empresa; en “Tía Nina” más de la cuarta parte manifiesta desconocimiento; mientras que en “Productos Rochín”, el porcentaje es menor. Respecto a la aseveración “me siento parte de los fracasos y éxitos de mi área de trabajo”, en promedio tres cuartas partes de los trabajadores de ambas empresas manifiestan sentido de identidad y pertenencia de los trabajadores hacia su área de trabajo.

Con relación a la “seguridad de las condiciones de trabajo” se observa que en “Productos Rochín” 30% del personal encuestado, está en total desacuerdo o desacuerdo. En cambio, en “Tía Nina” solo dos trabajadores (10%) compartieron esa percepción.

Sobre la afirmación “las cargas de trabajo están bien repartidas entre los empleados de mi área”, en “Tía Nina” existe una tercera parte que señala desacuerdo; mientras que en “Productos Rochín” la proporción en desacuerdo alcanza 15%.

Finalmente, los trabajadores de ambas empresas en su mayoría manifestaron que siempre mantienen limpio y libre de obstáculos su lugar de trabajo y respecto a si reciben la formación necesaria para desempeñar bien su

trabajo, en términos generales, los trabajadores se sienten capacitados para emprender eficientemente sus responsabilidades.

En conclusión, es evidente que existe un núcleo pequeño de trabajadores inconformes en diferentes rubros y eso debe llamar la atención de los directivos de las empresas examinadas. En específico, en lo que se refiere a los puntos negativos, salta a la vista la inconformidad con los salarios en ambas empresas pues la inconformidad se presenta en el 60% de los trabajadores.

En “Tía Nina” una tercera parte cree que no tiene buena relación con sus compañeros, que es deficiente la comunicación interna y que las cargas de trabajo no están repartidas con equilibrio.

En “Productos Rochín” los porcentajes de inconformidad, y de probable falta de motivación, no rebasan el 25 % de los casos, salvo, como ya se anotó, en lo que se refiere al salario.

Los anteriores aspectos dejan al descubierto algunos problemas que probablemente afectan la moral y la motivación de al menos una parte de los trabajadores. Sin embargo, no se debe descartar que existan factores intrínsecos y extrínsecos de compensación que ayudan a incentivar la responsabilidad y el compromiso de los empleados.

Resultados de la entrevista

A continuación se exponen los aspectos más relevantes de las entrevistas aplicadas a los tres empresarios de las empresas seleccionadas. Con respecto a cuáles son las acciones, apoyos o premios que más estimulan la productividad y el compromiso de los empleados con la empresa, para “Productos Rochín”, “...vienen siendo los incentivos, los reconocimientos y pues el trato que se le dé al personal”.

En este sentido, en “Tía Nina” se explica que la empresa se divide en tres departamentos y que en el caso del Departamento de Ventas tienen “un motivador natural” que es la comisión que se les paga a los trabajadores en función del volumen de ventas.

En lo que se refiere a los otros departamentos (administrativo y de producción) se expresa que se han instrumentado bonos por productividad o por “bajas mermas” pero que no se han obtenido los resultados esperados.

Por su parte en “Tostadas Yudith” menciona que el “incentivo económico” es importante, pero “...de igual manera cuando hacemos reuniones para platicar sobre problemas o que ellos me den su opinión a ellos veo que les estimula que les agrada porque ellos son tomados en cuenta”.

A partir de las respuestas anteriores, puede inferirse que en las tres organizaciones consideran que los salarios e incentivos son los motivadores principales que tienen sus empleados, sin embargo en dos de ellas, (“Productos Selectos Rochín” y “Tostadas Yudith”) consideran que el trato que se le da a las personas, atender sus opiniones y quejas es una manera natural y eficiente de lograr sus objetivos.

Sobre las razones o explicación que puede darse al hecho de que hay empleados con mayores índices de motivación que otros, los entrevistados expresaron lo siguiente. Para “Productos Rochín” se debe a la forma natural de ser de las personas, al conocimiento de sus funciones y al hecho de que saben que si la empresa crece ellos también lo harán.

Por su parte en “Tía Nina”, se asegura que tiene que ver en gran medida con el perfil psicológico de las personas de ahí la necesidad de “...cuando tú vas a contratar a las personas (debes) fijarte muy bien que sea gente positiva, que tenga una estructura familiar estable, que sea una persona que es *“echada para adelante”*, entonces, eso es una diferenciación enorme con la gente que tiene problemas familiares, con la gente que está divorciada, con la gente que tiene problemas económicos o que es muy malo para administrar su dinero”. En Tostadas “Yudith” se reconoce este fenómeno y lo atribuye a que son personas que “...quieren salir adelante, auto realizarse, ser mejores y pues creo yo que es algo muy personal de cada quien”.

También se preguntó acerca de las estrategias y el estilo que utilizan para motivar a los trabajadores. “Productos Rochín” mencionó que a través de pláticas, convivencias y, conforme su desempeño, “un poquito más de sueldo”.

Por su parte en “Tía Nina” se refirió a “pláticas de planeación” que realizan con los trabajadores y al análisis de los resultados.

En “Tostadas Yudith” fueron más explícitos y se ponderó la importancia de respetar a las personas, de procurar un ambiente bueno y limpio de trabajo, darles uniformes, felicitarlos en fechas especiales (como en cumpleaños, por ejemplo) y reunirse en los días festivos, en incentivos económicos cuando lo merecen y, ante todo “... siempre estamos tratando de que sean parte de la familia porque de hecho sí son, son parte de la familia”.

Con el interés de saber si los directivos han recibido formación formal se les preguntó dónde habían aprendido las estrategias de motivación que instrumentan. “Productos Rochín”, señaló que por intuición y por la experiencia que han adquirido con el paso del tiempo.

En “Tía Nina” se mencionaron diversas fuentes de aprendizaje, “una mescolanza” dice, “...desde capacitación, cuestiones profesionales y sobre todo el interactuar con otros empresarios”.

Por su parte en Tostadas “Yudith” se mencionó que es producto de estudios profesionales del director, complementado con la intuición, reiterando que la base es el respeto a las personas.

Con la intención de enfocar con mayor precisión las ideas sobre el tema objeto de estudio, se preguntó a los entrevistados que sugerirían a los demás empresarios si se les solicitaran consejos para aumentar la motivación de los trabajadores. Tanto en “Productos Rochín”, como en “Tía Nina” coinciden en la necesidad de estar más cerca de la gente, mejorando la comunicación.

En cambio, en “Tostadas Yudith”, se propone el respeto, seguridad y un buen ambiente de trabajo a los empleados, asimismo agrega los aspectos económicos y distintos tipos de premios, así como la contratación de consultores externos que pueden ver cosas que el empresario suele pasar por alto.

La última pregunta cuestiona a los empresarios si creen otorgar en la labor directiva, la importancia que merece la motivación de los trabajadores; en los tres casos se aceptó la falta de atención a ciertas áreas de la organización que requieren de mayor motivación del personal.

Al respecto, “Productos Rochín” no propone nada más allá de los esfuerzos internos que ya realizan para mejorar este asunto, mientras que “Tía Nina” considera que les ha hecho falta “cuestiones técnicas de motivación”. En tanto que en “Tostadas Yudith” se admite que pese a los esfuerzos realizados es necesario trabajar más a fondo y buscar otras maneras de conseguirlo.

Conclusiones

En los resultados de la encuesta se observa que la mayor parte de los trabajadores de las empresas consultadas, aproximadamente tres de cada cuatro, se manifiestan comprometidos con la empresa donde laboran, pero hay algunos aspectos que deberían concitar la atención de los directivos de las empresas. Los aspectos donde hubo mayor desacuerdo principalmente se relacionan con el tema salarial, en donde en las dos empresas en donde se encuestaron a los trabajadores, más de la mitad, manifiestan inconformidad con los salarios percibidos.

Por su parte, en una de las organizaciones encuestadas, destacan como puntos débiles, la comunicación interna, las deficiencias en la asignación de

cargas de trabajo y la relación con los propios compañeros de trabajo. En la otra, destaca la inconformidad con las condiciones de seguridad.

El núcleo de trabajadores inconformes representa importante área de oportunidad que por ninguna razón debe soslayarse por los empresarios, aunque por ahora representen una porción minoritaria.

Esta situación plantea la necesidad de nuevas ideas y acciones que redunden en mayor compromiso con la organización y, eventualmente, en mejoras de índices de productividad.

Respecto a las entrevistas; en las organizaciones se coincide en que los incentivos económicos y la buena comunicación con los empleados son las estrategias que más impactan en el desarrollo de su organización y el aumento de productividad.

Suponen que a través de estos métodos los empleados de las distintas áreas sienten una mayor satisfacción laboral, más atención de sus jefes directos y por ende sus índices de motivación laboral pueden crecer.

Los resultados dejan ver que los directivos están conscientes de la importancia de contar con un personal con alto espíritu de motivación, sin embargo eso no se ha traducido en una estrategia deliberada y permanente a lo largo del tiempo que se enfoque en el tema de estudio.

Más bien lo que se percibe son acciones aisladas, con todo, el comportamiento hasta ahora puede considerarse positivo, considerando que las empresas están posicionadas en el mercado regional y han logrado sobrevivir, incluso, a un relevo generacional en los tres casos.

Es probable que con una estrategia sistemática, deliberada y definida para motivar a los empleados pudiera obtenerse mejores resultados. Para empezar las entrevistas sugieren que, al menos en dos empresas, se sobreestima el peso de los incentivos económicos y se ignoran o desconocen diversas acciones que pudieran incentivar el compromiso, la lealtad e identidad de los trabajadores. Queda claro que los empresarios no han estudiado a fondo las posibilidades que brinda una estrategia deliberada, no intuitiva, de motivación.

Un problema que se observa con frecuencia en distintas empresas es que confunden el reconocimiento laboral con la compensación económica que el trabajador requiere, los directivos no comprenden la cuestión del reconocimiento, no saben identificarlo y esto conlleva a problemas con su personal operativo.

El reconocimiento al trabajo bien hecho es una importante herramienta que fortalece la relación entre el empleado y la organización, por lo cual no

necesariamente debe reducirse al tema salarial. En realidad existen múltiples maneras de reconocer el trabajo de calidad.

Es imprescindible que todo empleado reciba reconocimiento laboral por parte de la organización de manera constante, ya que en toda empresa celebrar el éxito, incentiva el compromiso y fortalece la identidad de los trabajadores.

Cuando un trabajador recibe retroalimentación y una sincera felicitación por las metas cumplidas tiende a mejorar su desempeño y se fomenta el compromiso con la empresa en la que labora.

Desde otra óptica, aquel que no lo recibe cuando siente que lo merece y que no se toma en cuenta todo lo que hace, puede incidir negativamente en la productividad laboral.

Debido a esto el reconocimiento informal y formal por parte de la dirección debe ser un proceso constante y continuo dentro de cualquier empresa.

La autoestima es de gran importancia para todos los trabajadores de cualquier empresa, por lo cual se recomienda fortalecer este factor mediante múltiples formas o acciones de motivación que han probado su eficacia, sin dejar de admitir que los trabajadores merecen y debe otorgárseles una retribución salarial digna y justa.

Solo de esa manera el trabajador se sentirá parte viva y valiosa de una comunidad mayor. Los directivos deben estar conscientes de que los trabajadores no son máquinas y deben saber retribuir al trabajador el esfuerzo, el compromiso y el sacrificio que ha brindado a la empresa.

Toda empresa debe tener en cuenta que el estímulo, para que sea eficaz, debe ser percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.

Los directivos deben tener plena conciencia de la valía que representa el factor filiación, es decir, el hecho de estar identificado con la empresa de la cual forma parte.

La filiación debe ser reforzada por medio de una mayor integración al grupo, la convivencia entre trabajadores y los directivos, para conseguir que la empresa se semeje a un equipo de trabajo comprometido y eficaz.

Otras acciones que pueden emprenderse son alentar la superación de los trabajadores apoyándolos para que concluyan estudios, cuando poseen estudios inconclusos, acompañados de programas autodiseñados por ellos para que definan sus propias metas y objetivos con relación a los puestos

ocupados, estableciendo tiempos e indicadores de común acuerdo con los superiores inmediatos.

Lo más importante es que exista claridad en las expectativas de la empresa, las metas que deben cumplirse y las recompensas que se otorgarán a quienes con esfuerzo y dedicación alcancen y superen los objetivos establecidos.

Referencias

- Abascal, F., E. & Grande, E., I. (2005). *Análisis de encuestas*. El Exportador, 1, 10
- Álvarez, G., J., L. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Ediciones Paidós Ibérica, México.
- Briones, G. (1996). *Investigación cuantitativa en las ciencias sociales. e Impresores Ltda, Bogotá*.
- Chiavenato I. (2000). *Recursos humanos*, 5ta. Edición, McGraw-Hill. Colombia.
- Dessler G. (2001). *Administración de personal*. 6ta edición, Pearson Education. México.
- Euroempleo (2014). *Cuestionario sobre satisfacción laboral*. Anexo VII, Andalucía, España. Disponible en: <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VII%20Cuestionario%20sobre%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral-3.pdf>
- Federal, A. P. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/#global>.
- Gobierno del Estado de Sinaloa (2011). *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*. Culiacán: Gobierno de Sinaloa.
- Hackman J. Richard y Greg Oldham (1980) *Work redesign Reading, MA: Addison-Wesley*
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*.
- Keith, D. y W. Newstrom J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*; 10 edición. McGraw Hill, México.
- Luisser, R., N. y Achua, C., (2005); *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.
- Maslow, A. (1998). *Teoría de las Necesidades*. Interamericana. Barcelona.

- Maya, A., C. J. M. (2011); Sinaloa *¿Clúster agroindustrial o territorio desincrustado?* Análisis Año 14, núm. 41 / mayo – agosto. Disponible en <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/pacifico/Revista41/06CarlosMaya.pdf>
- McClelland, D. (1987) Motivación humana. *Inglaterra: Cambridge University Press, Cambridge. Obra original.* Vol. 1999.
- Medina, C., E. (2006), *El sector de alimentos en Sinaloa. El reto de consolidar el liderazgo.* Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, Unidad de Estudios Económicos. Culiacán (México), 2006, en: http://s3.esoft.com.mx/esofthands/include/upload_files/18/Archivos/Sector%20de%20Alimentos%20en%20Sinaloa.pdf.
- Méndez, A., C., E. (2001), *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3 ediciones.* Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Osinski, I. C., y Bruno, A. S. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicothema, 10(3)*, 623-631.
- Pita, F., S., & Pértegas, D., S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria, 9*, 76-8.
- Presidencia de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/#global>.
- Robbins, S. P., y M. Coulter (2000). *La cultura organizacional y el ambiente: las restricciones.* Administración.
- Robbins, S., P. y Coulter, M. (2000). *Administración*, 6 Ed. Pearson, Educación, Mexico, 2000.
- Rodríguez, J., V. (2007). *Administración moderna de personal*, 7ª. Ed. Cengage Learning.
- Skinner, B., F. (1981). *Reflexiones sobre conductismo y sociedad.* Trillas.

