



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**La motivación en las organizaciones mendocinas actuales.**

**Estudio de caso: personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias  
Económicas- UNCuyo**

FCE-UNCUYO

Trabajo de Investigación

Autor

Miguel Ángel Martín Carrión

[miguel.martincarrion@fce.uncu.edu.ar](mailto:miguel.martincarrion@fce.uncu.edu.ar)

Profesora tutora

Mg. María Verónica Linares

Mendoza - 2021

## Resumen

El presente trabajo de investigación comienza por definir y explicar el concepto de motivación. A continuación, se hace referencia a la historia de la misma y cómo ha evolucionado a través del tiempo, reconstruyendo los cambios que ha experimentado desde sus inicios en la antigua filosofía hasta los aportes modernos que se han publicado al respecto. Luego, se profundiza en el rol que cumple la motivación en el ámbito laboral y de qué manera ésta influye en los resultados que las organizaciones pueden obtener. Se prosigue el presente trabajo con la comparación de las diferentes concepciones que existen entre la escuela clásica de la administración y la teoría de las relaciones humanas respecto de éste tópico.

Posteriormente, se mencionan y explican las diferentes teorías y puntos de vista de algunos de los más renombrados autores que han realizado aportes al tema “factores motivacionales”, haciendo hincapié específicamente en los factores motivacionales que tienen mayor incidencia en el nivel de motivación de aquellas personas que representan la gran mayoría de la fuerza laboral actual, a saber, aquellas personas que forman parte de la generación “Y”(millennials) y de la generación “Z” (centennials), brindando también diferentes recomendaciones sobre las estrategias a aplicar por parte de los directivos de las organizaciones para alcanzar altos niveles de motivación en sus trabajadores.

Haciendo foco en la manera en que una organización puede aumentar la motivación de sus miembros, se hace necesaria indispensable el accionar del área de gestión de personas. De ella se exponen cada una de las distintas funciones específicas que tiene y su relación con la motivación de los miembros de una organización.

Finalmente, se procede a realizar un trabajo de campo cuyo objetivo es diagnosticar del nivel de motivación que posee el personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, identificar cuáles son los factores motivacionales que tienen mayor incidencia en ellos y conocer qué estrategias está llevando a cabo la organización actualmente para motivar a dichos empleados.

Para poder obtener la información necesaria para conocer estos temas de interés, se realizó una investigación concluyente, llamada investigación descriptiva, para la cual se aplicó una encuesta constituida por tres partes, cada una de ellas orientada a obtener información de los temas de interés previamente mencionados.

La encuesta fue aplicada finalmente a un número acotado de participantes que pudieron y tuvieron la voluntad de completar la misma. Los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que los trabajadores que

forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo se auto perciben como altamente motivados, sin embargo, las estrategias que aplica actualmente la organización difieren considerablemente de los factores motivacionales más importantes para ellos, por lo que es necesario realizar correcciones a esas estrategias para lograr alinearlas con los mismos y de esta manera obtener un mayor compromiso y motivación de sus miembros, traduciéndose en el largo plazo como mayor eficiencia y resultados positivos para ambas partes, la organización y sus trabajadores.

# Índice

Índice.....	1
Introducción .....	4
Capítulo I: Motivación .....	6
A. Concepto y definición de la motivación.....	6
B. Historia y evolución de la motivación.....	7
B.1. Antecedentes filosóficos de la motivación .....	7
B.2. Aportes modernos sobre la motivación .....	8
C. La motivación laboral.....	9
C.1. Incidencia en los resultados .....	9
D. La motivación en las organizaciones.....	13
D.1. Escuela clásica de la administración .....	13
D.2. Teoría de las relaciones humanas .....	17
E. Resumen del capítulo .....	21
Capítulo II: Factores motivacionales en el campo laboral .....	23
A. Autores de la motivación.....	23
A.1. La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow .....	23
A.2. Teoría de Clayton Alderfer (Teoría ERC o ERG).....	27
A.3. Teoría de las necesidades de David Mc Clelland.....	29
A.4. Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg .....	31
A.5. Factores Motivacionales según David Fischman .....	33
B. Factores motivacionales actuales.....	41

B.1. Generación “Y” ( <i>millennials</i> ).....	42
B.2. Generación “Z” ( <i>centennials</i> ).....	44
C. Resumen del capítulo.....	46
Capítulo III: Área responsable de la motivación del personal en una organización .....	49
A. Introducción al área de gestión de personas .....	50
A.1. Funciones específicas del área de gestión de personas .....	50
B. Resumen del capítulo.....	64
Capítulo IV: Trabajo de campo .....	66
A. Definición del problema.....	66
B. Diseño de la fase descriptiva de la investigación .....	67
C. Definición de la información que se necesita.....	70
D. Especificación de los procedimientos de medición y escalamiento.....	71
E. Construcción de una prueba piloto para la recolección de datos.....	73
F. Especificación del proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.....	74
G. Desarrollo de un plan para el análisis de los datos .....	79
H. Resultados sobre la investigación realizada .....	82
H.1. Parte I: preguntas sobre nivel de motivación .....	84
H.2. Parte II: ponderación de factores motivacionales.....	100
H.3. Parte III: estrategias organizacionales actuales .....	101
I. Conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada .....	118
I.1. Parte I: preguntas sobre nivel de motivación .....	118
I.2. Parte II: ponderación de factores motivacionales .....	118

I.3. Parte III: estrategias organizacionales actuales.....	120
Conclusiones y recomendaciones generales.....	122
Referencias.....	124
Bibliografía consultada .....	127
Anexo .....	128

## Introducción

Vivimos en un mundo en constante movimiento. Con el auge de la tecnología y la globalización, las organizaciones alrededor del mundo han experimentado un continuo y marcado aumento de la competencia para satisfacer de la mejor manera posible a la demanda mundial de todo tipo de productos, ya sea bienes o servicios, enfocándose en la eficacia, eficiencia y en la originalidad. Este constante cambio afecta naturalmente a las organizaciones, teniendo influencia en su estructura de objetivos, la cual depende de una gran cantidad de variables, tales como el ambiente externo, el ambiente interno, el momento del ciclo de vida organizacional donde se encuentra, etc., obligándolas a adaptar su funcionamiento y diseño como un esfuerzo para mantenerse a flote en el contexto donde se desempeñan.

Sabemos que las personas son el capital más importante de las organizaciones, y es a través de ellas que las mismas pueden aspirar al logro de sus objetivos. Por esta razón, es de vital importancia que las organizaciones realicen todo tipo de esfuerzos por mantener a sus miembros dinámicos, proactivos, predispuestos, animados, inspirados, en resumen, motivados, para que de ésta manera, logren adaptarse a los cambios contextuales y consigan alcanzar todas las metas propuestas.

Tanto la organización como sus miembros tienen objetivos que anhelan alcanzar y los mismos no siempre son complementarios, en efecto, en muchas ocasiones pueden llegar a ser opuestos. Por esto es que se remarca la importancia que tiene conocer a fondo los factores que tienen incidencia en el comportamiento de los miembros de una organización, comprenderlos y dilucidar cómo aplicar estrategias que logren de alguna manera una situación en la que ambas partes, los trabajadores y la organización, se vean genuinamente beneficiadas entre sí y no se ponderen los objetivos de una sobre la otra.

Lograr la motivación de los miembros de una organización no es una tarea fácil. Lo que se plantea en este trabajo es exponer algunas de las más importantes teorías y técnicas de motivación existentes hasta el momento y explicar de qué manera estas pueden aplicarse empíricamente a una organización real para alcanzar el fin último de toda organización: la consecución de sus metas, a través de la motivación de sus miembros, generando una relación armoniosa a largo plazo.

En el primer capítulo de este trabajo se procederá a definir qué es la motivación, comparando y analizando distintos conceptos aportados por diferentes autores con puntos de vista de diferentes corrientes de pensamiento que exponen el tema, además de detallar cuál es el rol que ocupa la motivación dentro del campo laboral actual, cuál ha sido su evolución a lo largo de la historia y de qué manera una organización puede verse beneficiada por esta motivación, o , por el contrario, verse perjudicada, afectando el logro de sus metas en diferentes áreas dentro de la misma, a saber: producción, calidad, rotación de personal,

accidentes laborales, entre otros, apoyándose en investigaciones científicas que respalden las conclusiones obtenidas.

En el segundo capítulo se continuará por enumerar y analizar detalladamente cada uno de los factores que tienen participación en el proceso motivacional de un trabajador, a saber: clima organizacional y relaciones interpersonales, liderazgo, retribución monetaria y no monetaria, etc., complementándolos con las teorías correspondientes de diferentes autores que han publicado trabajos sobre el tema. Además se agregarán alternativas de acción que se pueden llevar a cabo por parte de las organizaciones ante diferentes situaciones que se puedan producir.

En el tercer capítulo se dará a conocer de qué manera el área de gestión de personas de las organizaciones pone en práctica cada una de sus diferentes funciones, a saber: aplicación, obtención, compensación, desarrollo y control, para estimular la motivación de los trabajadores y conseguir de esta manera un aumento en su eficiencia y productividad.

Una vez contemplado el marco teórico de la investigación, en el cuarto capítulo, se procederá a realizar un trabajo de campo que consistirá en el diseño de una investigación descriptiva aplicada a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, con el objetivo final de conocer el nivel de motivación del personal que forma parte de esta organización, cuáles son los factores motivacionales que tienen mayor relevancia para ellos y qué estrategias se están llevando a cabo la para estimular su motivación.

Finalmente se presentarán las conclusiones y se realizarán recomendaciones.

## Capítulo I: Motivación

En este primer capítulo se procederá a definir el concepto de motivación.

Una vez definido este concepto se proseguirá por desenredar la historia y la evolución de la motivación a través del tiempo, comenzando por sus antecedentes filosóficos, hasta llegar a la actualidad, explicando el nivel de incidencia que ésta posee en los resultados organizacionales, mencionando además, como ha evolucionado el entendimiento y tratamiento de la motivación por parte de las organizaciones a través del tiempo.

### A. Concepto y definición de la motivación

Para comprender el concepto y la definición de la motivación primero se va a explicar cuál es la etimología de la palabra *motivación*.

La palabra motivación deriva de “motivo” y este del latín *motivus* (movimiento), y se puede hacer la radicación de la palabra de la siguiente manera:

- La palabra latina “*motus*” (movido) como en motor, remoto, terremoto, etc. Es el participio del verbo “*movere*” (mover), como en mover, conmover y movilización.
- El sufijo “-ción” que indica “acción y efecto”, como en administración, capitulación y exposición.

Teniendo en cuenta esta etimología de la palabra se podría definir a la motivación como la causa de una acción.

Si nos basamos en la definición de la Real Academia Española (RAE), obtenemos la siguiente definición:

Motivación:

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

## **B. Historia y evolución de la motivación**

La motivación se ha vuelto uno de los factores más importantes en la vida de una persona. El campo laboral no es ajeno a esta situación, siendo de vital importancia que las organizaciones se esfuercen y tomen medidas para que las personas que forman parte de ellas alcancen un bienestar general que se traduzca en mejoras de eficiencia en su trabajo y en la rentabilidad de dichas organizaciones. Pero para realizar cualquier tipo de actividad o estrategia, las organizaciones e inclusive las personas deben entender qué es la motivación.

Se comienza este trabajo señalando que el concepto de motivación no se ha mantenido estático a lo largo de la historia, desde sus primeras aproximaciones en el contexto de la filosofía clásica. Por el contrario, el concepto de motivación ha evolucionado constantemente a lo largo del tiempo y se ha planteado y replanteado desde diversos puntos de vista y corrientes teóricas.

### **B.1. Antecedentes filosóficos de la motivación**

Los filósofos griegos, como por ejemplo Platón y Aristóteles han tenido una gran transcendencia en el desarrollo de la psicología y en el estudio de la motivación, sin embargo diferían bastante en sus puntos de vista acerca de las mismas.

Platón, entre uno de sus aportes al tema, sostenía la idea que, en la vida tal como la conocemos coexistían dos mundos. Por un lado el mundo de los sentidos (cuerpo), y por el otro, el mundo de las ideas (alma) el cual era contrapuesto al de los sentidos.

En particular, el filósofo le daba más importancia al mundo de las ideas (alma), debido a que consideraba que la experiencia física de las personas (todo lo relativo al cuerpo) no era suficiente para explicar todo lo que conocemos del mundo.

Un aporte fundamental de Platón fue considerar que el alma se encontraba dividida en tres dominios: la razón, el apetito y el espíritu, lo que en la actualidad se llamaría en psicología: cognición, motivación y emoción respectivamente. Él decía que la razón era la parte más importante del alma y que controlaba a las dos partes restantes de la misma, es decir, la motivación y la emoción eran subordinadas a la razón (cognición).

Por su parte Aristóteles introdujo el concepto del libre albedrío, entendiéndose como éste, la capacidad de actuar libre y voluntariamente, sin verse obligado por ninguna necesidad que nos domine. Este concepto fue ampliamente aceptado en la antigüedad hasta que se vio fuertemente debilitado por la aparición de la corriente de pensamiento conocida como determinismo, la cual sugería que no existe el libre albedrío, sino

que cada comportamiento tiene siempre un antecedente, todo es resultado inevitable de causas previas, todo tiene una razón de ser, esa razón puede ser llamada motivación. Cabe destacar que el determinismo es una teoría que tiene vigencia en la actualidad.

Otro filósofo que realizó aportes al concepto de motivación fue Rene Descartes, el cual propuso el concepto del dualismo mente-cuerpo, el cual implicaba que el comportamiento humano podría ser entendido como una combinación de un alma libre y racional y de procesos automáticos del cuerpo. Sostenía que el hombre estaba impulsado por su propia alma (a través de la voluntad) y también por el cuerpo (a través del instinto). Su propuesta de que los procesos mecánicos e irracionales del cuerpo pudieran motivar el comportamiento bajo determinadas circunstancias supuso un contrapunto al énfasis puesto por Aristóteles en el libre albedrío.

## **B.2. Aportes modernos sobre la motivación**

Actualmente la motivación es materia de estudio y análisis de disciplinas como la psicología, la psicología social, la sociología, la antropología, entre otras. Cada una de estas disciplinas le da un enfoque propio al tema y busca explicar el porqué del comportamiento de las personas en general.

A continuación se enumeran algunas definiciones modernas de motivación:

“Motivar es despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización” (Albesa, 2006, p. 4).

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

“La motivación es la fuerza del impulso hacia una acción” (Newstrom, 2011, p. 526).

“La motivación es la causa del movimiento; la raíz dinámica del comportamiento; los factores internos que incitan a una acción” (Lledó, 2017, p. 310).

“La motivación son aquellas fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción” (Daft, 2004, p. 522).

Como se puede observar todas estas definiciones comparten algo en común: todas sostienen que la motivación está dada por factores que tienen incidencia en la conducta humana con el fin último de lograr un objetivo determinado.

## **C. La motivación laboral**

Como las mencionadas en el título anterior, existen numerosas definiciones de motivación. Sin embargo, lo que se busca en este trabajo, es orientar el concepto de motivación al plano laboral, conociendo cómo afecta la motivación a la obtención de objetivos organizacionales, cuáles son los principales factores que influyen en ella y qué acciones pueden desarrollar las organizaciones para aprovecharla al máximo.

### **C.1. Incidencia en los resultados**

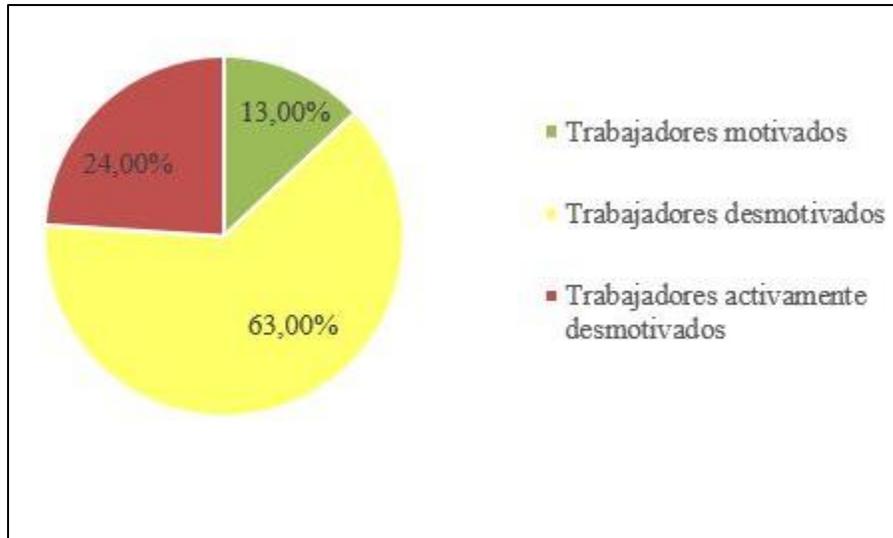
Existen numerosos estudios científicos que se han dedicado a explicar de qué manera la motivación laboral de los miembros de una organización impacta en los resultados obtenidos por la misma. Intuitivamente las personas creen que sí existe tal relación entre motivación y resultados, pero, ¿se puede demostrar dicha relación con pruebas fehacientes?

La respuesta a dicha pregunta es un rotundo sí, basándose en el estudio realizado por la empresa encuestadora Gallup en el año 2013, el cual se llevó a cabo en 147 países y en variados rubros laborales (Fischman, 2014).

Los resultados arrojados por este estudio, en términos generales, demostraron que sólo el 13% de los trabajadores se sentían motivados en su lugar de trabajo, el 63% estaba desmotivado y el 24% restante estaba activamente desmotivado, es decir, estos trabajadores no solo estaban desmotivados, sino que esparcían su descontento y negatividad por toda la organización, evitando que los demás miembros se motiven. De más está aclarar que este tipo de trabajadores son los más temidos y los más dañinos para las organizaciones, debido a que son aquellos que más dificultan la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados.

Figura 1.1

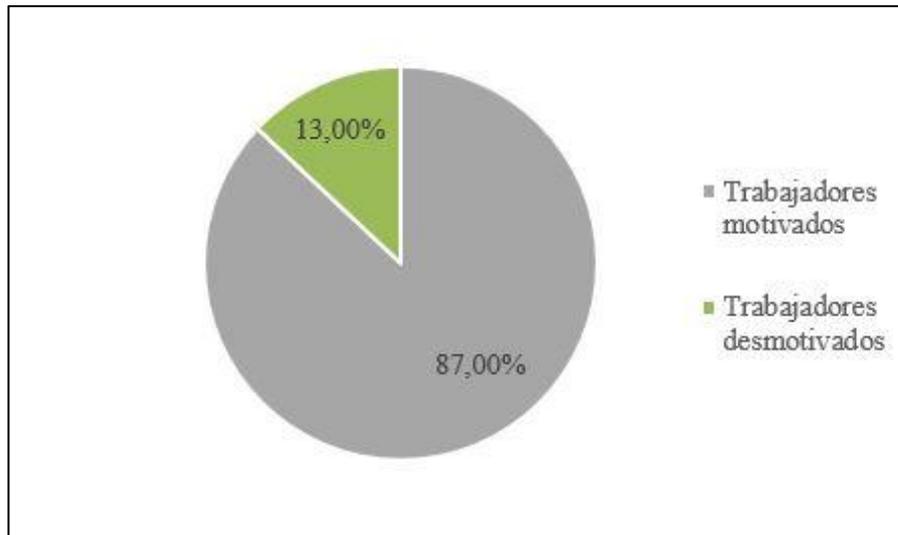
Porcentaje de trabajadores motivados, desmotivados y activamente desmotivados en su lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fischman, David (2014): Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa.

Figura 1.2

Porcentaje de trabajadores motivados y desmotivados en su lugar de trabajo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Fischman, David (2014): Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa.

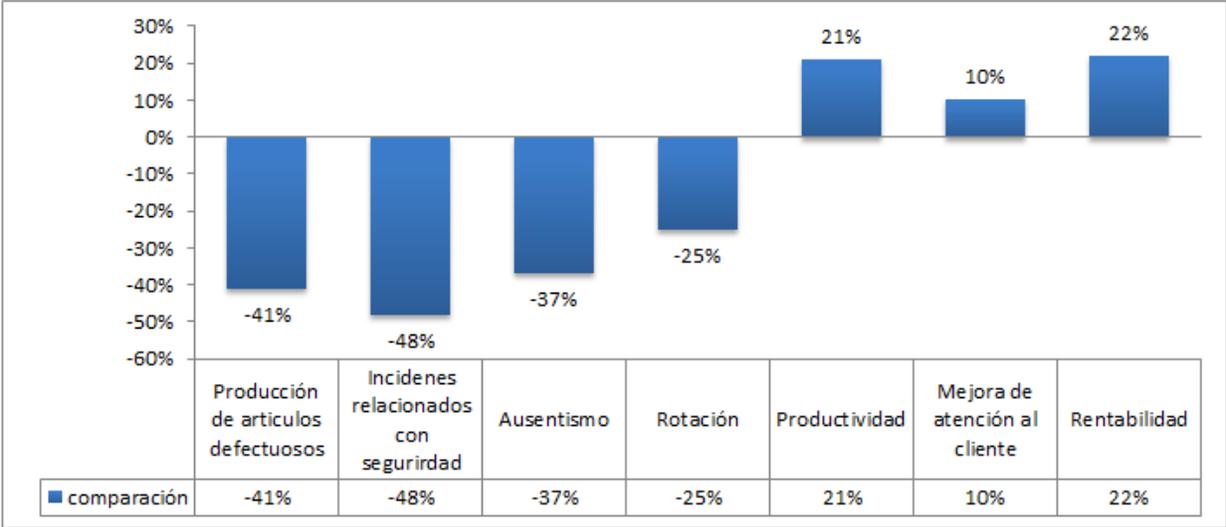
Como muestra la figura 1.2, en el caso que se agrupan los porcentajes de trabajadores desmotivados y activamente desmotivados de la muestra, la cantidad de trabajadores desmotivados en su lugar de trabajo asciende a un sorprendente 87% del total, una cifra que debe preocupar a los altos ejecutivos de las organizaciones y debe significar una señal de alarma para impulsar a un cambio rotundo de estrategias.

Una pregunta que este trabajo busca responder es: ¿existe una relación entre la motivación de los trabajadores y los resultados organizacionales obtenidos?

Siguiendo con la investigación, la encuestadora Gallup, procedió a comparar el 25% de las organizaciones con trabajadores más motivados con el 25% de las organizaciones con trabajadores menos motivados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 1.3

Resultados organizacionales obtenidos en el 25% de las organizaciones con mayor motivación de sus trabajadores comparados con el 25% de las organizaciones con menor motivación de sus trabajadores



Fuente: Fischman, David (2014): Motivación 360°. Cómo incrementarla en la vida y en la empresa.

Como se muestra en la figura 1.3, concentrándose en el 25% de empresas con mayor nivel de motivación de sus empleados podemos mencionar que:

- Produjeron 41% menos de artículos defectuosos
- Reportaron 48% menos de incidentes relacionados con la seguridad
- Tuvieron un 37% menos de ausentismo
- Tuvieron un 25% menos de rotación
- Tuvieron un 21% más de productividad
- Tuvieron una mejora del 10% en atención al cliente
- Tuvieron un 22% más de rentabilidad

Siempre manteniendo la comparación con el 25% de las empresas que tenían a sus trabajadores menos motivados.

Analizando estos resultados se puede concluir que uno de los principales beneficios que tiene la motivación de los trabajadores de una organización es que se eliminan o al menos se reducen los llamados “costos de la no calidad” en los que se incurre, traduciéndose en mejoras de producción y rentabilidad, entre otras.

Los costos de la no calidad son definidos como costos de fallas tanto internas como externas que se producen en la organización porque se llevan a cabo actividades que de alguna manera fracasan o fallan (Noussan Lettry, 2006, p. 5). Estos costos se pueden clasificar en dos:

- Costos de falla interna: son los costos que se presentan cuando los productos o servicios de una organización no cumplen con las especificaciones o necesidades del cliente interno (es decir, la persona que recibe los resultados de un proceso dentro de la organización). Siendo detectados antes de que lleguen al cliente externo (es decir, la persona que contrata el producto o servicio final). Por ejemplo: costos de reproceso, costo del tiempo que se necesita para analizar las causas de las fallas, desperfectos y errores sin recuperado, reparaciones, entre otros.
- Costos de falla externa: son aquellos costos que se dan cuando los productos y servicios de la organización no cumplen con los requerimientos o no satisfacen las necesidades de los consumidores (clientes externos), cuando ya han sido entregados o prestado el servicio. Por ejemplo: pérdida de prestigio por entregar un servicio deficiente, falta de respuesta ante problemas particulares de los clientes, indemnizaciones a los trabajadores por accidentes laborales, devoluciones sin recuperado, servicio al cliente, entre otros.

De esta manera queda demostrado el impacto que tiene la motivación en la fuerza de trabajo de una determinada organización cualquiera sea su rubro y tamaño, convirtiéndose en una ventaja competitiva muy poderosa en comparación a una organización la cual tenga a sus miembros desmotivados, o en el peor de los casos, activamente desmotivados. Sin embargo en el pasado las organizaciones no tenían muy en claro el papel crucial que juega la motivación laboral a la hora de obtener resultados organizacionales positivos, es por esto que la aplicación de técnicas motivacionales por parte de los altos ejecutivos en pos de una mejora integral, es una práctica relativamente moderna.

## **D. La motivación en las organizaciones**

A continuación se expondrá la evolución que ha tenido el pensamiento administrativo en general con respecto a la motivación de los miembros de las organizaciones desde la llamada escuela clásica de la administración hasta los conceptos y prácticas actuales que hoy en día es imperativo poseer como organización si se pretende conseguir los objetivos planteados y mantenerse a flote en un contexto ferozmente competitivo como el actual.

### **D.1. Escuela clásica de la administración**

Poco después de la segunda revolución industrial, a principios del siglo XX, las empresas en general comenzaron a experimentar dos grandes cambios: el crecimiento acelerado y el aumento de la competencia.

1. Crecimiento acelerado: el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una gran complejidad en su administración, la cual exigió un nuevo enfoque científico que sustituyese el empirismo (fuente filosófica que sugería que los procesos mentales son consecuencia de la asociación de vivencias), el cual formaba parte de la ideología hasta la época.  
Con empresas de dimensiones mucho más amplias, surgieron las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, buscando reducir la inestabilidad y la improvisación.
2. Aumento de la competencia: surgió así la necesidad de aumentar la eficiencia de las organizaciones para poder obtener un mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia, que se incrementaba cada vez más, con una gran variedad de empresas de formas y tamaños muy distintos.

Debido a esta situación, surgió, de la mano de Henry Fayol, la llamada Escuela clásica de la administración, también conocida como Fayolismo, en honor a su autor, la cual tuvo como sus expositores a reconocidos autores como Max Weber, Frederick Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry Gantt y Alfred Sloan. Cada uno de los autores mencionados realizó grandes contribuciones a la administración en general, pero a continuación se agruparán las ideas y conceptos de la escuela clásica como corriente ideológica.

Este conjunto de pensadores tenían como objetivo la aplicación de la ciencia a los principios de la administración, los cuales eran una serie de lineamientos aplicables en cualquier circunstancia organizacional, para conseguir mejorar la manera en la que se realiza una tarea, logrando optimizarla y finalmente elevar la eficiencia lo máximo posible, eliminando la morosidad de los obreros que producía bajos niveles de productividad.

Según Bernardo Kliksberg, reconocido autor argentino, los autores clásicos coinciden en cuatro aspectos principales de sus teorías, que podríamos llamar los “Pilares” o “Fundamentos” del pensamiento clásico en Administración (Mallar, 2016, p. 15):

1. Concepción formalista de la empresa: cualquier empresa debe tener bien definida una forma o, dicho de otra manera, una estructura para poder funcionar correctamente.  
En este contexto de crecimiento sin control y de las numerosas y complejas fusiones y adquisiciones que se efectuaban, las empresas en general necesitaban un orden, el cual era garantizado por dicha estructura.
2. Concepción mecanicista del operario: a pesar de que toda organización está compuesta enteramente por personas, las cuales, en la actualidad son consideradas su capital más importante, en la época se le prestó muy poca atención al elemento humano.  
Los trabajadores eran considerados una pieza o engranaje dentro del proceso de producción, por lo tanto si funcionaba correctamente se lo dejaba en su lugar y si no, se lo cambiaba por otro.
3. Concepción naturalista de la división del trabajo físico y mental: esta corriente de pensamiento creía firmemente que la naturaleza era quien determinaba las aptitudes que el hombre tendría al nacer y estas serían determinantes en su futuro laboral, de esta forma algunos nacen con facilidades para realizar trabajos físicos y otros para hacer trabajos mentales, considerando inútil tratar de capacitarlos en uno u otro sentido para realizar aquello para lo que naturalmente no estaban dotados.

4. Concepción hedonista de la motivación: se considera que el hombre se encuentra motivado por la búsqueda del placer. El hedonismo se centra en el papel que juegan los estímulos sensoriales en la motivación humana, desde este punto de vista, aquellos estímulos que nos causan placer nos motivarían a realizar acciones para experimentar dichos estímulos, mientras que los estímulos que nos causan dolor nos motivarían a realizar acciones para evitarlos.

La escuela clásica de la administración sostenía que, debido a que para obtener placeres una persona necesita dinero, la forma de estimularlo era a través de incentivos únicamente económicos, lográndose a mayor remuneración, mayor rendimiento gracias a esta motivación extra.

Desde el punto de vista de la motivación, la escuela clásica de la administración tiene varias falencias, debido a que se centraba demasiado en la búsqueda de la productividad y eficiencia organizacional, ignorando casi por completo el elemento humano de las organizaciones.

Analizando el primer fundamento, la concepción formalista de la empresa, se puede observar que los trabajadores son “encasillados” en compartimentos estancos llamados departamentos, tales como, finanzas, producción, ventas, entre otros, los cuales tienen muy poca o ninguna interacción con los demás departamentos dentro de la misma organización. Esta situación produce que a la larga los miembros de uno u otro departamento comiencen a aislarse de su entorno y pierdan la visión holística de la organización, desarrollando sentimientos negativos tales como indiferencia, desconfianza, etc. para con los miembros de otros departamentos dentro de la misma organización, concluyendo en problemas de eficiencia y rentabilidad a futuro por falta de cooperación interna.

Considerando el segundo principio, se le niega a los trabajadores cualquier tipo de ampliación del puesto de trabajo o *job enlargement*, esto es, la posibilidad de otorgar variedad e interés al trabajo combinando una serie de tareas para hacerlo más amplio, estando obligados a realizar una y otra vez la misma tarea, la cual es simple, repetitiva y estandarizada para mantener su productividad en busca de la máxima eficiencia operacional, derivando en la alienación del trabajador, teniendo un impacto negativo en su motivación y bienestar, traduciéndose en errores de producción o accidentes laborales producidos por fatiga entre otros motivos, sin mencionar las enfermedades laborales que podían sufrir, tales como estrés, hipoacusia, etc.

Uno de los principales factores motivacionales, como se verá en el próximo capítulo de éste trabajo, es la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la organización donde un trabajador se desempeña. Este punto en esa época fue dejado de lado totalmente por los siguientes dos principios.

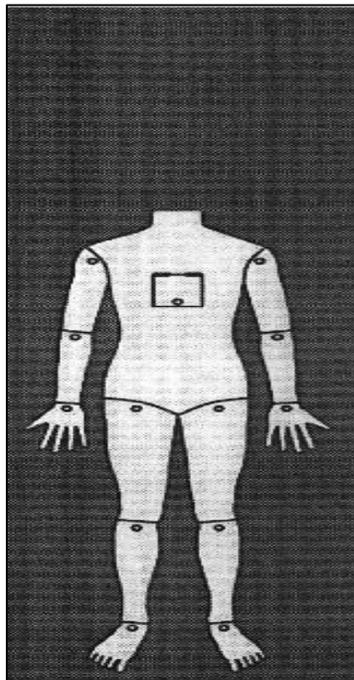
La concepción naturalista de división de trabajo: este principio sugiere que las personas tienen naturalmente aptitudes únicas que no puede ser aprendidas ni entrenadas bajo ningún concepto, esto implica que una persona estaba destinada a realizar sólo la tarea para la cual era naturalmente apta, por más que no fuera de su agrado o interés, no existía ninguna posibilidad de incurrir en una nueva tarea o disciplina, estancándose al trabajador en un solo puesto hasta su retiro.

La concepción hedonista de la motivación: como se expondrá en el siguiente capítulo de este trabajo, la remuneración monetaria es considerada un factor motivacional externo, siendo éstos ineficientes a largo plazo y produciendo la necesidad de aumentarlos y/o actualizarlos constantemente para mantener un alto grado de motivación, caso contrario los esfuerzos monetarios por mantener satisfechos a los miembros de una organización serían en vano y, en el peor de los casos, contraproducentes.

Para exponer el pensamiento de la escuela clásica de la administración de una manera visual y representativa se podría decir que, para las organizaciones de esa época, los trabajadores representaban una pieza más dentro del proceso productivo, es decir, no tenían ni cabeza ni corazón.

Figura 1.4

Representación gráfica del concepto de la escuela clásica de la administración sobre el trabajador



Fuente: Funes, Mario Guillermo (2018) Evolución de la gestión de personal. , Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo.

## **D.2. Teoría de las relaciones humanas**

Si bien el hecho de que el factor humano y relacional de los trabajadores de una organización es hoy en día considerado algo común, lógico, y extremadamente importante en el campo laboral general, lo cierto es que en el momento en que se introdujo esta noción supuso toda una revolución. Como se señaló en el título “Escuela clásica de la administración”, el trabajador era considerado un ente holgazán y ocioso, el cual debía ser motivado para realizar las tareas necesarias para lograr los objetivos de producción de la organización de la cual era miembro y se encontraba sometido a una estricta política de control. La principal motivación ofrecida por las organizaciones era nada más y nada menos que el salario del trabajador, no habiendo mucho más interés o preocupación por el bienestar general del mismo.

Este contexto laboral, totalmente hostil para con los trabajadores de la época, produjo una serie de descontentos masivos por parte de ellos, los cuales comenzaron a manifestarse a través de revueltas, necesitando un cambio de paradigma.

La teoría de las relaciones humanas surge, entre otras cosas, como reacción a las regulaciones estrictas de la formalidad y control frustrantes de la teoría clásica, centrándose y acentuando la importancia del individuo y de las relaciones sociales que se producen en la vida de la organización, y sugiere estrategias para aumentar la satisfacción de sus miembros y para crear un ambiente propicio que ayude a los individuos a lograr su máximo potencial.

Uno de los principales logros de ésta teoría se encuentra en la identificación de la organización informal (que se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal), conocida actualmente como sociograma, situación que en la escuela clásica de la administración era impensada desde todo punto de vista. Además permitió la participación de los empleados en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a la comunicación ascendente; es decir, una comunicación abierta entre empleados y gerencia, técnica que actualmente se aplica bajo el nombre de *empowerment*, otra situación que era imposible de suceder en el ámbito de la escuela clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas consiguió su legitimidad por medio de la evidencia proporcionada por una serie de experimentos sobresalientes sobre el tema motivación que se conocieron como los estudios Hawthorne. Estos estudios se realizaron a lo largo de diez años, entre 1927 y 1937 conjuntamente por la Universidad de Harvard y la Western Electric Company coordinados por George Elton Mayo, en la fábrica de dicha empresa en Hawthorne, California.

Esta serie de estudios tenía como objetivo determinar cuál era el impacto que tenía el cambio de diferentes factores físicos del ambiente laboral en la productividad de los trabajadores, esta idea era bastante revolucionaria a la fecha, debido que hasta ese momento se creía que los empleados eran un elemento independiente cuyo rendimiento únicamente dependía de su voluntad, sin embargo, una vez que comenzaron los estudios, se cambió el enfoque de la investigación, centrándose en la parte social e informal de las organizaciones.

La primera fase de los estudios de Hawthorne, la cual comenzó en 1927, consistía en determinar la relación entre la iluminación y la productividad de los empleados. Se procedió a modificar las condiciones de iluminación en un grupo de prueba y se mantuvieron constantes en un grupo de control, mientras que se registraban cuidadosamente las variaciones en la producción de ambos grupos. Luego de descubrir que tanto aumentar o disminuir la luz daba como resultado incrementos en la productividad, los investigadores llegaron a la conclusión de que la producción del trabajador no estaba relacionada con el cambio en el nivel de iluminación, sino que se debía al hecho de que los trabajadores bajo estudio reaccionaban al hecho de ser observados.

La segunda fase de los estudios consistió en llevar un registro detallado de un grupo de mujeres que armaban relés en una sala especial de pruebas. Durante el período de observación se introdujeron una serie de innovaciones experimentales en la situación laboral, tales como aumento de los sueldos, periodos de descanso de diversa duración, las jornadas laborales fueron acortadas, etc.

Una vez más, los resultados de un análisis estadístico complejo de las relaciones entre la eficiencia del trabajo y los llamados factores objetivos (fatiga, horas dormidas, alimentación, salud, presión arterial, temperatura y muchos otros) no detectaron ninguna correlación importante.

Una vez que se obtuvieron resultados negativos en ambos estudios, los investigadores se plantearon la siguiente hipótesis: Los trabajadores tal vez no son animales racionales-económicos como se pensaba, quizá no existiese una relación única de causa y efecto entre la producción y las condiciones físicas de trabajo. Debido a esto surgió una nueva hipótesis, la cual consistía en que la producción parecía estar más estrechamente relacionada con los sentimientos de los trabajadores que con las condiciones objetivas de trabajo.

En la tercera fase de los estudios, los experimentos se diseñaron para explorar el efecto de los sentimientos de los trabajadores hacia sí mismos, sus trabajos y sus grupos de trabajo sobre el desempeño laboral. En vez de manipular las condiciones laborales, como en los estudios previos, los investigadores realizaron

“entrevistas de ventilación” anónimas, con los trabajadores, a los que se pedía expresar sus sentimientos acerca de sí mismos y de sus trabajos.

Es muy importante el trasfondo de estas entrevistas porque deja de lado uno de los principios de la escuela clásica de la administración: el principio de la jerarquía. Cuando se da ese paso, el trabajador deja de ser un ser inferior respondiendo preguntas de pie frente a un superior. La entrevista se convierte en una conversación casual entre dos iguales, y solo cuando se logra eso el material obtenido constituye un reflejo verdadero de lo que piensa el trabajador o de lo que le preocupa. Según lo que revelaron en sus conversaciones, los trabajadores parecían obedecer a normas y códigos propios bastante definidos, que no se encontraban en los reglamentos de la empresa ni en los libros de texto, como por ejemplo, la baja de producción de un trabajador por el hecho de haber sido cambiado de escritorio lejos de sus colegas, aunque este nuevo escritorio era mejor desde el punto de vista objetivo (más grande, mejor iluminado, etc.). Desde el punto de vista de la escuela clásica de la administración el trabajador debería haber aumentado su productividad, sin embargo esto no ocurrió, de hecho, ocurrió todo lo contrario.

Esto llevó a los investigadores a desarrollar la cuarta y última fase de los estudios. Los investigadores registraron las actividades de los trabajadores para determinar las influencias sociales sobre el comportamiento del trabajador, por ejemplo, registraron varias instancias de cooperación instantánea y demás interacciones entre los trabajadores.

Los resultados que se obtuvieron en esta última fase señalaron que los trabajadores habían desarrollado un conjunto amplio de normas y rutinas para cumplir sus tareas, más allá de las reglas formales dentro de la organización. Los miembros del grupo ejercían presión social unos sobre otros para conformarse con las normas informales del grupo. Este marco normativo era obligatorio para todos los integrantes del grupo y los mismos trabajadores lo mantenían en vigencia. Esto no significaba que este nuevo marco normativo se oponía necesariamente al reglamento gerencial; tal vez podría oponerse, pero era igualmente posible que eso no ocurra. Un gerente que conozca muy bien esta dimensión sociológica puede guiar o manipular la cultura de los trabajadores en la orientación deseada por la gerencia, en tanto que una orientación necia de la gerencia puede volcar dicha cultura en la dirección opuesta a los intereses y deseos de la gerencia.

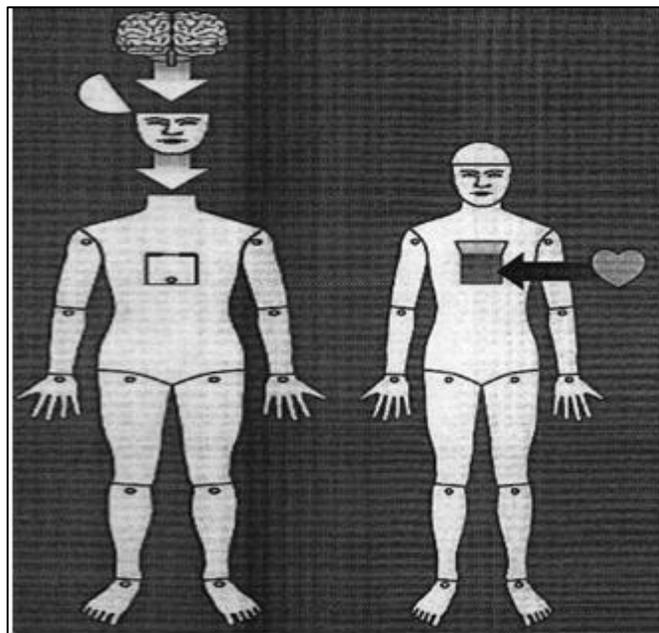
En conclusión, los experimentos de Hawthorne llevados a cabo por Elton Mayo, demostraron que los trabajadores de cualquier organización moderna (o los jefes de una organización moderna, o cualquier otro segmento de la sociedad moderna seleccionado para un estudio especial) no están motivados principalmente por un interés propio racional económico, sino por un conjunto de presiones institucionales (su cultura) impuestas por el grupo. No se puede comprender a un trabajador ni interpretar o predecir su

comportamiento, ni analizar su producción, ni examinar su espíritu de equipo (o falta del mismo), sin considerarlo como una persona total en una situación determinada.

Para exponer el pensamiento de la teoría de las relaciones humanas de una manera visual y representativa se podría decir que, para las organizaciones, los trabajadores eran considerados una persona total (completa) con pensamiento crítico (cabeza) y sentimientos propios (corazón).

Figura 1.5

Representación gráfica del concepto de la teoría de las relaciones humanas sobre el trabajador



Fuente: Funes, Mario Guillermo (2018) Evolución de la gestión de personal. , Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo.

La aplicación de las técnicas llevadas a cabo en los experimentos de Hawthorne parecía ser la panacea de la motivación laboral tanto en la época como hacia el futuro de los trabajadores en general. Sin embargo, ésta teoría tan revolucionaria y diferente al esquema que se estaba aplicando en el contexto laboral de la época no era perfecta, a continuación se plantean algunas de las críticas que fueron dadas a conocer sobre el tema.

La primera crítica contundente, dada a conocer principalmente por los defensores de la escuela clásica de la administración, fue la concepción ingenua y romántica del trabajador. En la época entre 1940 y 1950, los autores tenían la concepción de un trabajador feliz, productivo e integrado al ambiente de trabajo. Situación que, si bien sería ideal, no se ajusta a lo que ocurre realmente en el ámbito laboral mundial.

Algunos estudios posteriores a los de Hawthorne demostraron que la cohesión del grupo no está necesariamente correlacionada con el aumento de la productividad y que puede llegar, en algunos casos, a ser disfuncional, si el grupo se une contra la dirección que busca la empresa, llevando a la imposibilidad de conseguir los objetivos organizacionales planteados inicialmente.

Citando a Luis Molina (2008): “Elton Mayo, se concentró demasiado en el estudio de los grupos primarios y los coloca como su principal campo de acción, inclusive lo lleva más allá, sobrevalorando la cohesión grupal como condición para el aumento de la productividad”.

Otro punto a tener en cuenta es el hecho de que los experimentos se limitaron a un ambiente de experimentación restringido de la administración científica, la fábrica, por lo cual los resultados obtenidos por el estudio no deberían ser extrapolados a la población total de organizaciones, debido a que la muestra sobre la cual se realizaron las investigaciones es muy pequeña, por lo tanto no es representativa de la población laboral.

Además se comenta que los estudios no reflejan de manera confiable el comportamiento libre del personal de una organización, debido a que los mismos se encontraban bajo cierta manipulación mental, lo cual condicionaba su comportamiento, obligándolos a realizar actos que en otro contexto con mayor libertad no hubieran realizado, o tal vez, realizado de otra manera.

## **E. Resumen del capítulo**

El concepto de motivación es totalmente dinámico y ha experimentado numerosos cambios a lo largo de la historia. El mismo ha sido objeto de estudio de varias disciplinas con el fin último de entender la razón del comportamiento humano.

Actualmente la motivación ha obtenido una gran relevancia en el plano laboral, donde su presencia se ha vuelto imprescindible. Tal es su importancia en este aspecto que aquellas organizaciones que logran mantener un alto nivel de motivación en su personal, logran resultados considerablemente superiores que aquellas que no lo hacen.

Las dos principales corrientes ideológicas que han buscado entender de qué manera funciona la motivación aplicada a los trabajadores de una organización y cuáles son los factores que más inciden en ella son la escuela clásica de la administración y la teoría de las relaciones humanas.

A continuación se muestra a modo de resumen un cuadro que compara los fundamentos de la escuela clásica de la administración y la teoría de las relaciones humanas.

Figura 1.6

Comparación de los fundamentos de la escuela clásica de la administración y la teoría de las relaciones humanas

<b>Escuela clásica de la administración</b>	<b>Teoría de las relaciones humanas</b>
Concepción formalista de la empresa	Identificación de la organización informal (Sociograma)
Concepción mecanicista del operario	Fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones (empowerment)
Concepción naturalista de la división del trabajo físico y mental	Concepción idealista del trabajador
Concepción hedonista de la motivación	Los trabajadores de cualquier organización moderna están motivados principalmente por la cultura impuesta por el grupo

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo II: Factores motivacionales en el campo laboral**

Los aportes de la teoría de las relaciones humanas a la administración no se conformaron sólo con los experimentos realizados y los resultados obtenidos en Hawthorne, muy por el contrario, existen varios autores que desarrollaron sus propias teorías sobre cuáles son los factores que motivan a los trabajadores en su contexto laboral. Estas teorías han construido las bases que han ayudado a comprender el comportamiento de los trabajadores y moldear las estrategias que hoy en día se aplican en las organizaciones en general, en pos de conseguir sus objetivos tanto a corto como a mediano y largo plazo.

En este capítulo se profundizará en los diferentes aportes que numerosos autores han realizado sobre el tema “factores motivacionales”, además de brindar sugerencias sobre los cursos de acción que pueden tomar los directivos de diferentes organizaciones para lograr aumentar la motivación de sus trabajadores teniendo en cuenta dichos factores.

Hacia el final del presente capítulo se presentarán las características generacionales de las personas que hoy en día representan la mayoría de la fuerza laboral activa, a saber, aquellas que forman parte de la generación “Y” y la generación “Z” y también se brindarán sugerencias para mejorar sus niveles de motivación.

### **A. Autores de la motivación**

Son muchos los autores que han diseñado y desarrollado teorías sobre cuáles son los factores que más motivan a las personas en su ámbito laboral. Lo que se hará en este apartado es exponer las teorías de los autores que han tenido mayor relevancia en el campo de la motivación, buscando entenderlas y determinar cuáles son los factores que poseen mayor incidencia en la motivación de los trabajadores, con el fin último de generar una relación sinérgica a largo plazo entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas.

#### **A.1. La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow**

El primer autor al que se hará mención es al psicólogo estadounidense Abraham Maslow, conocido como el padre de la psicología humanista, el cual a través de sus aportes a la psicología logró alcanzar al ámbito empresarial, a través de sus estudios sobre la motivación, la personalidad y la autorrealización, conceptos que eran imprescindibles en el contexto de la teoría de las relaciones humanas.

Sin duda uno de los aportes más sobresalientes de este autor fue la teoría de la jerarquía de las necesidades, también conocida como la pirámide de las necesidades de Maslow, o simplemente, la pirámide de Maslow.

Para comprender esta teoría y aquellas teorías subsiguientes expuestas por otros autores, primero se explicará el concepto de necesidad.

La necesidad es lo que es imprescindible para uno. Surge de una vivencia de carencia, la cual es imperiosa y vital. Cuando esta carencia llega a un determinado nivel de intensidad se transforma en necesidad. Esta necesidad crea un estado interno de tensión, el cual se buscará cancelar por medio de la satisfacción. (Dueñas Ramia, 2013, p. 5).

Se debe tener en cuenta que las necesidades pueden llegar a ser modificadas por la cultura y otros factores, pero no pueden ser creadas ni anuladas por ningún factor.

Abraham Maslow representó estas necesidades en una pirámide que consta de cinco niveles ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que experimenta cada persona. Éstas son respectivamente:

- Necesidades fisiológicas o biológicas: estas necesidades representan primer nivel de la pirámide, es decir, la base de la misma. Son las más básicas, tales como respirar, hidratarse, alimentarse, descansar, protegerse y reproducirse. Todas aquellas necesarias para la supervivencia del ser humano. Nacen del propio individuo, mientras que las siguientes necesidades que se mencionaran van apareciendo con el tiempo.

Llevado al ámbito laboral, estas necesidades se pueden cubrir suministrando en el lugar de trabajo disponibilidad de agua para que los trabajadores se hidraten, disponibilidad de baños para que sean utilizados por los trabajadores, programar descansos para comer y distenderse, entre otros. Aplicando estas técnicas, las organizaciones satisfacen las necesidades fisiológicas de sus empleados, haciendo que puedan concentrarse en otras preocupaciones.

- Necesidades de estabilidad y seguridad: en el segundo nivel de la pirámide, nos encontramos con las necesidades de estabilidad y seguridad. Son todas aquellas que, como su nombre lo indica, están relacionadas con la seguridad y estabilidad de una persona, es decir, seguridad física y de salud, de empleo, de ingresos, de recursos, seguridad moral y familiar, y de propiedad privada. En una organización se puede decir que son aquellas necesidades relacionadas con un puesto de trabajo fijo, con un sueldo fijo y conocido, en un ambiente que no sea hostil para el trabajador, y

en el caso que lo sea, este se encuentre provisto por la organización con los elementos de seguridad necesarios para no dañar su integridad física, como además la posibilidad de tener una obra social que se encargue de la salud tanto de los trabajadores como de sus familias.

- Necesidades de afiliación o aceptación: representan el tercer nivel de la pirámide. Entre ellas se puede encontrar el desarrollo afectivo, la asociación, la aceptación o la intimidad sexual. En una organización, estas necesidades están relacionadas con toda la red informal de relaciones interpersonales que existen en ella, como grupos y equipos de trabajo, compañerismo, afecto de iguales, etc.
- Necesidades de estima o reconocimiento: en el cuarto nivel nos encontramos con aquellas necesidades que hacen que nuestra autoestima aumente y que nos aportan seguridad en nosotros mismos. El reconocimiento, el respeto, la confianza o el éxito son algunos ejemplos de ellas. Se puede aplicar en el ámbito laboral en el hecho de hacer sentir a los miembros de una organización que su trabajo realmente es de importancia para conseguir los objetivos de la misma, otorgando reconocimientos (no necesariamente monetarios) cuando se logran objetivos por ejemplo o cuando un trabajo ha sido bien hecho. Cuando estas necesidades no están satisfechas por lo general derivan en complejos de inferioridad y en falta de autoestima, lo cual a largo plazo puede significar mayores complicaciones.
- Necesidades de auto-realización: estas se encuentran en la cúspide de la pirámide de las necesidades. En este nivel se encuentra la moralidad, la creatividad, la espontaneidad, la falta de prejuicios, la aceptación de los hechos y la resolución de problemas. Todas las aptitudes que permiten el desarrollo personal. Si una organización desea satisfacer estas necesidades de sus trabajadores puede tomar acciones como involucrarse en proyectos sociales, practicar activamente la responsabilidad social empresaria (RSE), brindar continua capacitación para sus trabajadores, u otras estrategias que hagan sentir a sus trabajadores que están desarrollándose y creciendo como personas.

Maslow sostenía que estas necesidades son experimentadas por las personas en orden, es decir, hasta que no están satisfechas las necesidades de los niveles inferiores, no se puede pasar a los niveles superiores (Lledó, 2017, p. 313). Por ejemplo, no se puede motivar la estima de la persona sin antes haber cubierto las necesidades fisiológicas, de estabilidad y seguridad y de afiliación, en ese orden.

Figura 2.1

Pirámide de necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Kremer, William y Hammond, Claudia (2 de septiembre de 2013). BBC. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130902\\_salud\\_piramide\\_maslow\\_aniversario\\_gtg](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130902_salud_piramide_maslow_aniversario_gtg)

Esta teoría sigue teniendo vigencia en la actualidad, sin embargo no está libre de críticas y observaciones.

Si se observa con detenimiento como actúa el ser humano en la vida real, se puede notar que algunas veces el principio de jerarquías de las necesidades se rompe, es decir, algunas personas ponen en riesgo la satisfacción de sus necesidades más básicas, como las fisiológicas, para buscar satisfacer necesidades menos básicas, como puede ser el reconocimiento o la estima. Esto se puede observar en personas que viven en extrema pobreza y son todavía capaces de satisfacer necesidades de orden superior como el amor y pertenencia.

Otra crítica que puede hacerse respecto a esta teoría es respecto al concepto de auto-realización. El concepto en general resulta algo vago e indefinido. Como consecuencia, la operatividad de la teoría de Maslow es complicada. No hay ninguna prueba de que cada persona tenga la capacidad de convertirse en un ser auto-realizado.

## A.2. Teoría de Clayton Alderfer (Teoría ERC o ERG)

Una variante de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow respecto a la motivación es la sugerida por Clayton Alderfer, la cual toma el nombre ERC, por sus siglas, existencia, relación y crecimiento, o ERG, por sus siglas en inglés, existence, relatedness y growth, respectivamente.

Esta teoría y las investigaciones que la apoyan, han determinado que existen tres necesidades humanas básicas, las cuales agrupan a las 5 necesidades expuestas por la teoría de Maslow.

- Necesidades de existencia: hacen referencia a todas las necesidades del cuerpo humano para garantizar la existencia material de las personas. Incluye los deseos materiales y fisiológicos tales como alimento, agua, remuneraciones y buenas condiciones de trabajo.  
Comparándolas con la teoría de Maslow, estas serían una agrupación de las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de relación: son las que implican los deseos de establecer relaciones interpersonales con la gente y lograr en ellas cierto status, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos.  
Comparándolas con la teoría de Maslow, estas necesidades se condicen con las necesidades de afiliación o aceptación.
- Necesidades de crecimiento: estas incluyen los deseos de desarrollo personal, estima social, autoestima y auto-realización. Son las que impulsan a una persona a tener influencia creativa o productividad sobre sí misma o sobre el medio ambiente.  
En paralelo con la teoría de Maslow, estas necesidades agrupan las necesidades de estima y las de auto-realización.

Como se expuso anteriormente, las teorías planteadas por Abraham Maslow y Clayton Alderfer tienen varias características en común, ya que la segunda puede considerarse una simple reagrupación de las necesidades expuestas en la primera. Sin embargo, también se pueden mencionar algunas diferencias que existen entre las mismas.

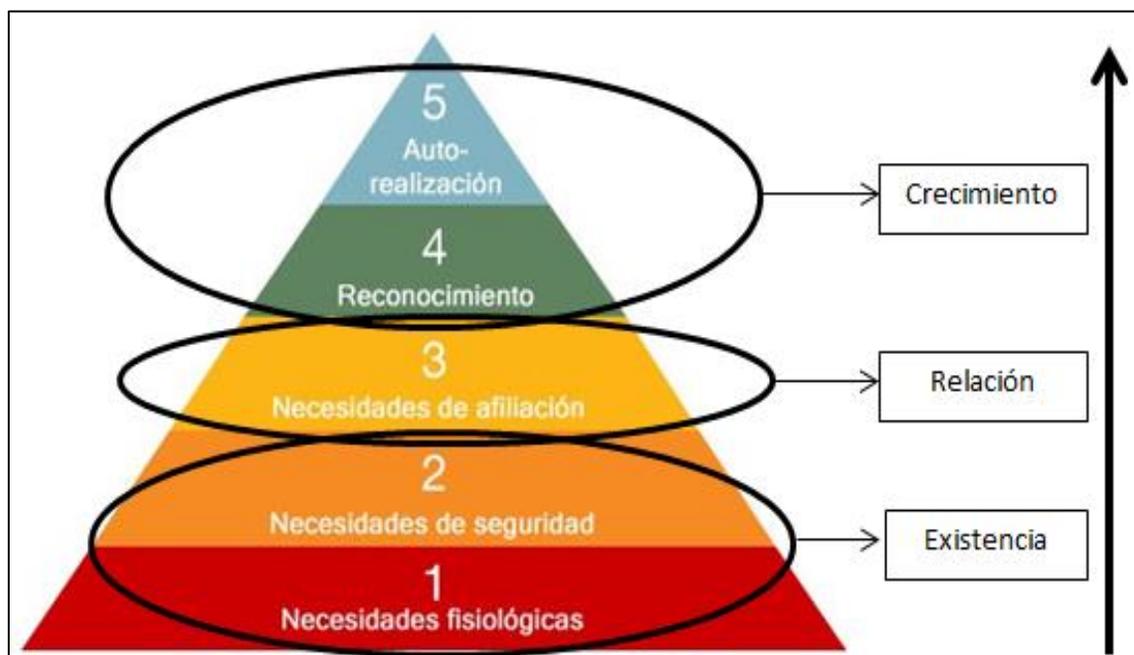
La gran diferencia entre ambas teorías es que Clayton Alderfer no consideraba que las necesidades tengan un orden para su satisfacción. Si bien se puede decir que existe un orden de importancia que coloca primeramente a las necesidades de existencia, seguidas de las relacionales y por último las de crecimiento, él consideraba que una persona puede ser motivada por necesidades de diferentes niveles al mismo

tiempo. Una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte, independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no, en contraposición al pensamiento de Maslow, el cual sostenía que una persona se mantiene en un nivel hasta que las necesidades de dicho nivel sean completamente satisfechas.

Gráficamente se puede agregar a la pirámide de Maslow las agrupaciones elaboradas por Alderfer, donde se puede notar la superposición de niveles jerárquicos, debido a que la división de niveles no es tan rígida.

Figura 2.2

Representación gráfica de la teoría ERC de Clayton Alderfer



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Robbins, Stephen P. (1991): Comportamiento Organizacional, Sexta Edición, Mexico, Prentice Hall.

### A.3. Teoría de las necesidades de David Mc Clelland

Este autor, ha desarrollado una de las teorías más conocidas y aplicadas en el ámbito empresarial y de las organizaciones, ésta es conocida como la teoría de las tres necesidades. David Mc Clelland, al igual que los autores previamente mencionados, forma grupos de necesidades que los individuos desean o, mejor dicho, deben satisfacer para realizarse como personas.

Estas tres necesidades, las cuales son adquiridas y desarrolladas por las experiencias personales de cada ser, están presentes en todos los individuos, aunque no exactamente en la misma medida, siempre una de las tres es la más dominante, dependiendo de la personalidad y los rasgos característicos de dicho individuo. Estas son:

- Necesidades de afiliación: constituyen el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, gustar y ser aceptado por los demás.

Las personas con altas necesidades de afiliación tienden a preferir la colaboración antes que la competición y les incomodan las situaciones riesgosas y de incertidumbre.

Según Mc Clelland, situándose en el ámbito laboral, estas personas por lo general son mejores como empleados que como líderes, siendo de mayor utilidad en puestos jerárquicos más bajos, debido a su antipatía por el riesgo y su dificultad de dar órdenes hacia otras personas, lo cual puede poner en riesgo la capacidad de la organización para alcanzar los resultados deseados.

- Necesidades de poder: se refieren al deseo de influir en otros; de hacer que los demás se comporten de una determinada manera que no se hubieran comportado naturalmente; de controlar a los demás.

A diferencia de las personas con predominancia de necesidades de afiliación, estas personas son propensas a la competencia, prefieren batallar constantemente por poder, posiciones, reconocimiento, etc. Les importa mucho tener prestigio, y que este sirva como herramienta para influenciar el comportamiento de los demás.

Dentro del ámbito laboral, estas personas se destacan por asumir riesgos, tomar decisiones y cambiar situaciones. Estas características los hacen ideales para puestos jerárquicamente altos.

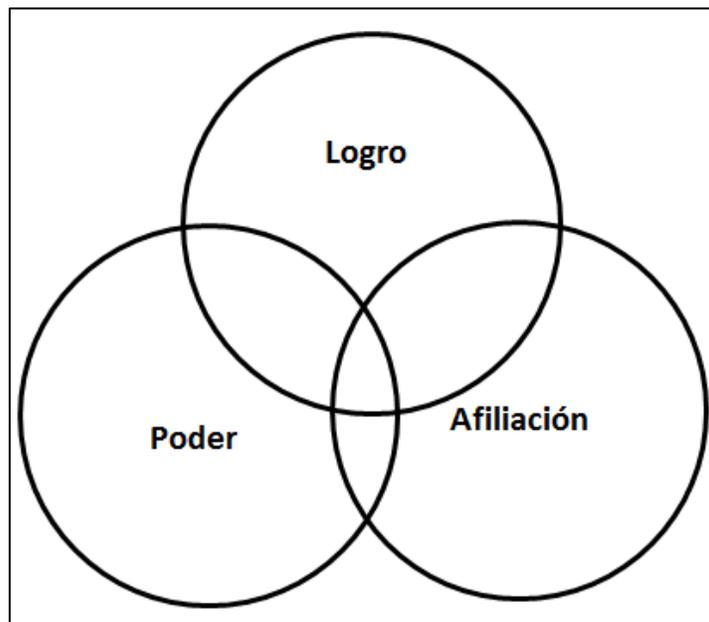
- Necesidades de logro: se relacionan con el deseo de sobresalir y alcanzar el éxito. Las personas con predominancia de estas necesidades son personas a las cuales les gustan los desafíos, no les disgusta tomar la responsabilidad del fracaso o éxito de una situación en sus propias manos, es más, lo prefieren antes de delegar esta tarea a otra persona.

En las organizaciones, son trabajadores que prefieren trabajar individualmente, planteando sus propios objetivos y obtener retroalimentación por el trabajo que han realizado, para determinar su rendimiento. Por lo general prefieren situaciones con riesgo intermedio y les gusta tomar la iniciativa. Son ideales para puestos intermedios y/o altos en la jerarquía de una organización.

En concordancia con Alderfer y al contrario de lo que sugiere Maslow, Mc Clelland establece que las necesidades de una persona no tienen un orden jerárquico para su satisfacción, de hecho, las tres necesidades se encuentran dentro de una persona, solo que por lo general, una es la dominante, de acuerdo a la personalidad de dicha persona.

Figura 2.3

Representación gráfica de la teoría de las necesidades de David MC Clelland



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Koontz, H. y Weihrich, H., (1999). Administración: una perspectiva global. 11ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana, SA.

#### **A.4. Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg**

El cuarto autor que se expondrá en este trabajo es Frederick Herzberg y su teoría de la motivación-higiene.

Para comprender esta teoría, primero hay que entender que el autor concibe que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como uno naturalmente pensaría, sino que sostiene que lo opuesto a la motivación es la “no” motivación, y por su parte, lo opuesto a la insatisfacción es la “no” insatisfacción.

Como su nombre lo indica, esta teoría sostiene que existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas, estos son:

- Factores higiénicos o externos: Se enfocan principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes. Tienen que ver con la insatisfacción o la “no” insatisfacción.

Algunos de los factores a los cuales se les da el nombre de higiénicos son:

- Políticas de la organización.
- Supervisión.
- Relaciones interpersonales.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.

Para generar un ambiente laboral agradable es necesario que estos factores, individualmente y en su conjunto, estén alineados, de manera que ocasionen un impacto positivo en el individuo. Sin embargo, como se expuso previamente, lo máximo a lo que se puede aspirar teniendo estos factores alienados, es a la “no” insatisfacción de los trabajadores y en el caso de que estos factores no estén presentes de la manera adecuada, producirán insatisfacción en la fuerza laboral de la organización, situación que debe ser evitada a toda costa.

- Factores Motivadores o internos: Son los factores que producen un efecto duradero en la satisfacción y un aumento en la productividad de los miembros de una organización. Estos factores están relacionados con el concepto de satisfacción y de “no” satisfacción, es decir, en el caso que estén presentes, significan un elevado grado de motivación para con los trabajadores, en cambio, su ausencia, no significa que se producirá desmotivación, sino, simplemente habrá ausencia de motivación o “no” motivación.

Estos factores se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo que desempeña un determinado trabajador en la organización, entre los cuales se pueden mencionar:

- Características del trabajo en sí mismo.
- Responsabilidad.
- Crecimiento.
- Reconocimiento.
- Logro.

Figura 2.4

Representación gráfica de la Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg



Fuente: Logroño, Elena y Cercas, Adriana. (2020). Estudio de la motivación del cuidador principal de la persona dependiente. Ene revista de enfermería. vol.12 no.1 recuperado de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-348X2018000100008#B16](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2018000100008#B16)

## A.5. Factores Motivacionales según David Fischman

Para finalizar con el estudio de los factores motivacionales que tienen repercusión en las personas en general y sobre todo cómo afectan a los trabajadores de las organizaciones se procederá a mostrar la agrupación de factores realizada por el autor peruano David Fischman.

Este autor comienza por mencionar que existen sólo dos tipos de factores motivacionales que afectan el comportamiento de las personas: los intrínsecos y los extrínsecos. Él compara dichos factores con las partes de un automóvil, donde los factores intrínsecos podrían equipararse con la batería del mismo, la cual se carga a medida que el auto se mueve, lo mismo pasa con los factores intrínsecos, aumentan mientras se realiza una determinada acción. Por otro lado, los factores extrínsecos podrían compararse con el combustible, por lo que es ajeno a la acción en sí misma y además puede significar un costo adicional. Por supuesto el combustible puede contener más o menos octanaje, esto determinará el rendimiento del automóvil, lo mismo ocurre con las personas, hay factores extrínsecos que son mejores que otros al momento de modificar el comportamiento de las personas.

### A.5.a. Factores motivacionales intrínsecos

Se comenzará por nombrar y explicar cada uno de los factores intrínsecos de la motivación, los cuales, como se mencionó anteriormente, son aquellos que se basan en la realización de una actividad en sí misma. Estos son:

- Autonomía: este es el factor intrínseco más importante porque, además, es una necesidad psicológica del ser humano que, si no es debidamente satisfecha, puede llegar a tener un impacto negativo incluso fisiológico.

Muchos ejecutivos dentro de las organizaciones siguen manteniendo algunos vestigios de la escuela clásica de la administración, manteniendo un estricto seguimiento y control de los trabajadores. Esto puede parecer viable, ya que en términos generales, aumenta el rendimiento y la rentabilidad de la organización, pero, ¿a qué costo?

Este control excesivo por parte de los superiores de un trabajador sobre las actividades que realiza, también conocido como *micromanaging*, limita el accionar autónomo del trabajador, generándole dudas sobre sus capacidades, pérdida de creatividad e iniciativa, y tensión emocional permanente, lo cual puede derivar a largo plazo a accidentes laborales, alta rotación, etc.

La forma más eficaz para fomentar la autonomía de los trabajadores y evitar el micromanaging es practicar lo que se conoce como *empowerment*, o, traducido al español, empoderamiento del

trabajador, el cual consiste en otorgarle a este, la autoridad y la responsabilidad para realizar su propio trabajo, resultando en una mayor motivación.

- **Competencia:** este factor, como su nombre lo indica, tiene que ver con la necesidad de sentirse competente. Todas las personas tienen el deseo de sentirse efectivos y eficientes al realizar alguna tarea en su ámbito laboral. Sin embargo, por diferentes razones, incluso por razones desconocidas, los trabajadores no se sienten de esa manera, esto se debe a que, algunas veces, los talentos de los trabajadores no encajan con la exigencia de la tarea que realizan.

Se puede dar la situación en la que una tarea determinada o una actividad es un desafío demasiado grande para las habilidades de un trabajador. Lo que ocurre en este caso, es que se generan altos niveles de ansiedad en el individuo, el cual además se sentirá frustrado e incompetente. Por supuesto que esta situación tiene que ser evitada por la organización. Esta situación se da por ejemplo, cuando el trabajador no está debidamente capacitado para realizar las actividades que se le demandan.

Otra situación que puede presentarse es en la cual los trabajadores tienen habilidades mucho más elevadas que el desafío que presenta una determinada actividad. En ese momento, el trabajador experimenta un alto grado de aburrimiento y desinterés, lo cual al igual que la situación anterior, no es beneficiosa para la organización. Se puede ejemplificar esta situación en el caso de un trabajador que está sobre calificado para las tareas que le son demandadas de realizar.

Las organizaciones deben buscar la manera de que sus trabajadores se sientan cómodos con las tareas que realizan, donde sientan que el desafío está a la altura de sus capacidades y donde se sientan competentes, logrando de esta manera la tan codiciada motivación.

La manera de diagnosticar y determinar si los trabajadores se sienten a la altura de los retos diarios de acuerdo con las actividades que realizan puede ser la realización de una reunión en la cual ellos mismos expongan lo que consideran sus habilidades más desarrolladas y cuáles son aquellas que consideran menos desarrolladas.

Una vez realizado este paso se debe proceder a preguntar.

- Si tuviera que estimar un porcentaje, ¿cuánto tiempo de su jornada laboral siente que está utilizando sus habilidades más desarrolladas?,
- ¿Qué actividades siente que no están alineadas con sus habilidades más desarrolladas? ¿Por qué?
- ¿Existe alguna persona dentro de la organización que tenga sus habilidades más desarrolladas alineadas con esas actividades?

- Si esa persona realizara dicha actividad, ¿Habría un beneficio para ambos?

Con la respuesta a esas preguntas, los altos ejecutivos de la organización pueden comenzar a aplicar medidas para reestructurar los puestos de trabajo y conseguir más motivación entre sus trabajadores.

- Novedad y aprendizaje: en algunas ocasiones se produce una evolución negativa de los trabajadores que en un primer momento se encontraban totalmente motivados porque sentían que los desafíos los cuales enfrentaban estaban alineados con sus habilidades profesionales y personales, pero al pasar el tiempo, estos trabajadores se vieron de alguna manera “estancados” en las actividades que realizaban, frustrados por la repetición y la rutina a la cual estaban sometidos, posicionándose en una situación de aburrimiento.

Cuando se da esta situación, lo recomendable por parte de la organización es enriquecer el puesto de trabajo con actividades novedosas y donde las personas aprendan. Entre las estrategias que se pueden llevar a cabo se pueden mencionar:

- Asignar nuevos proyectos a trabajadores que requieran aprender una nueva habilidad.
  - Crear un equipo para la mejora de algún problema que ocurra en la organización y asignar a trabajadores de distintas áreas.
  - Darle la responsabilidad a un trabajador para que resuelva alguna crisis de mediano riesgo para la organización.
  - Darle la responsabilidad a un trabajador de organizar eventos en nombre de la organización.
  - Rotar a los trabajadores entre diferentes áreas por un tiempo corto.
- Relación: el ser humano en general tiene la necesidad innata de relacionarse con otras personas y construir vínculos afectivos y cálidos en donde sea querido y valorado. Es así como se forman grupos, familias y hasta organizaciones.

Esta necesidad de relación tiene una importancia tan grande en la vida de las personas que, en el caso de que no exista, trae aparejados hasta problemas fisiológicos, como mayor riesgo de mortalidad y problemas psicológicos.

A continuación se mencionan algunas estrategias que pueden aplicar las organizaciones para favorecer el vínculo y relaciones interpersonales de sus miembros y además evitar los problemas que conlleva pasar por alto este punto:

- Tomarse el tiempo para escuchar y discutir las preocupaciones de los miembros de la organización. De esta manera se sienten contenidos y escuchados por la organización.
  - Generar un clima de confianza y afecto hacia las personas, en donde puedan expresarse libremente y puedan interactuar tanto con sus iguales como con subordinados y superiores.
  - Fomentar la creación de vínculos entre los trabajadores, para que estos interactúen por sus propios medios, mejorando la confianza entre ellos y sus relaciones, realizando actividades como, almuerzos, salidas de fin de semana, scape rooms, etc.
- Trascendencia: se puede definir la trascendencia como hacer sentir los efectos o tener consecuencias en lugar o medio distinto de aquel en que algo se produce.

En concreto trascender es ir más allá, es lograr tener un impacto más grande que sólo la actividad que se está realizando. Este es un gran motivador intrínseco.

Las personas buscan tener un sentido tanto en la vida como en el trabajo y en el caso que no lo encuentren pueden caer en un llamado “vacío existencial”, el cual hace que las personas estén depresivas, antipáticas, reacias, etc. En cambio cuando una persona trasciende, se siente llena de vida, se siente útil, se siente feliz, siente que sus acciones ayudan, en una palabra, se sienten completos.

En las organizaciones se debe buscar conseguir este sentido de trascendencia en todos los miembros de una organización. Se les debe recordar a los trabajadores cual es el porqué de lo que hacen, cuál es el significado de su trabajo. Una forma de hacer esto es, de vez en cuando, organizar reuniones donde se les recuerde cuál es el propósito final de la organización, por qué hacen lo que hacen, demostrar que no solo siguen objetivos egoístas y para sí mismos, sino que también velan por dejar un legado, una marca positiva en el contexto donde se desenvuelven y en el mundo. Este concepto está muy relacionado con la responsabilidad social empresarial (RSE) y los clientes también lo captan.

Si una persona tiene que elegir entre dos empresas que venden el mismo producto, la única diferencia es que la empresa número uno se ha comprometido a donar una cierta cantidad de dinero por cada venta realizada, y la empresa número dos no hace ninguna acción beneficiosa para la sociedad, sin duda cualquier cliente compraría en la organización número uno. Lo cual es beneficioso para la organización, haciéndole generar mayores rendimientos, beneficioso para la sociedad, por las donaciones que realiza y motivador para los miembros de la organización, ya que ven reflejado en la sociedad el esfuerzo de su trabajo.

### **A.5.b. Factores motivacionales extrínsecos**

Luego de haber analizado completamente los factores intrínsecos de la motivación y de qué manera afectan el comportamiento de los trabajadores de una organización, se procederá a mencionar y explicar los factores extrínsecos de la motivación.

Como se mencionó anteriormente, los factores extrínsecos son externos a la actividad en sí misma, la motivación viene de las consecuencias que se dan al hacer una actividad y no por la actividad en sí misma.

Es muy importante que la organización cuide cómo y cuándo entregar dichos factores, porque pueden tener costos escondidos.

- **Reconocimiento:** el reconocimiento es considerado uno de los factores motivacionales más importantes. Se puede dividir este concepto en dos grupos, por un lado el reconocimiento formal y por otro lado el reconocimiento informal.

El reconocimiento formal es aquel que se da cuando las organizaciones reconocen el esfuerzo y los resultados obtenidos por sus trabajadores en una ceremonia pública, por ejemplo una premiación al equipo de trabajo más innovador, o cuando se premia al vendedor que más ventas realizó en un período de tiempo determinado.

Este reconocimiento está dirigido principalmente por el área responsable de la gestión de personas de la organización, la cual se analizará posteriormente en este trabajo. El riesgo que tiene utilizar este tipo de reconocimiento es que los trabajadores conviertan ese reconocimiento en la meta de su trabajo, perdiendo la motivación intrínseca de la actividad en sí misma. Sin embargo, el reconocimiento formal puede ser beneficioso en el caso que el trabajador que está siendo reconocido no está muy conforme con las actividades que realiza o siente que su trabajo es muy rutinario y desgastante. En ese caso el reconocimiento formal aumentaría la motivación del trabajador sin disminuir la motivación intrínseca debido a que ésta no existía desde el primer momento.

Por otro lado se encuentra el reconocimiento informal, el cual se da cuando los altos ejecutivos de la organización reconocen a los trabajadores de manera personal e individual, formando parte de la actividad, lo cual favorece la motivación intrínseca en cuanto a la competencia, las relaciones y el aprendizaje. Cabe destacar que el reconocimiento informal es de mayor calidad para la motivación que el reconocimiento formal, debido a que tiene un impacto en los factores intrínsecos de la motivación. Lamentablemente el reconocimiento informal es el que menos se practica en las organizaciones actuales porque los jefes no tienen tiempo de hacerlo, o porque creen que el sueldo que recibe el trabajador es suficiente para motivarlo, o piensan que si se les

reconoce, los trabajadores pensarán que son mejores que sus pares y por lo tanto se sobrevalorarán, entre otros motivos. Sin embargo ha quedado demostrado que las personas que reciben un reconocimiento de manera adecuada, genuina y oportuna, generan un mejor rendimiento para sí mismos y para la organización.

Algunas técnicas que se pueden implementar para reconocer informalmente a los miembros de una organización son:

- Evitar ser controlador cuando se da un reconocimiento: cuando una persona logra los objetivos propuestos y recibe un reconocimiento por ello, generalmente se acompaña dicho reconocimiento con alguna frase como “espero que tu producción sea aún mayor el mes siguiente”. Se recomienda evitar este tipo de frases y apostar a la autonomía del trabajador.
- Evitar reconocer trabajos o actividades muy sencillas: al realizar esto. el trabajador puede tomárselo de mala manera, alegando que se lo reconoce por una actividad muy sencilla porque no se espera mucho más de él, que no es capaz de obtener mayores resultados. Esto tiene un impacto negativo directo en el sentido de competencia del trabajador por lo que debe evitarse.
- Hay que reconocer los resultados, no a las personas como tales: al momento de reconocer el trabajo de un miembro de la organización se debe ser lo más explícito posible, dando la retroalimentación exacta para el resultado que se logró, caso contrario, si se reconoce a la persona, aplicándole adjetivos como “usted es una persona muy creativa” o alguna otra expresión por el estilo, puede derivar en una interpretación errada del trabajador sobre sí mismo, lo cual no es recomendable.
- Preguntar a los miembros de la organización cómo les gusta ser reconocidos: Algunas personas prefieren un reconocimiento simple y personal, a solas con sus jefes, otras, prefieren un reconocimiento por escrito y a otras les encanta ser reconocidas públicamente y con grandes celebraciones. Conocer con precisión de qué manera prefieren ser reconocidos los trabajadores de una determinada organización puede ser la diferencia entre reforzar la motivación de ellos o bien, disminuirla casi por completo. Por ejemplo en el caso que un trabajador sea muy tímido e introvertido, éste evitará realizar actividades que sobresalgan o esforzarse para conseguir los objetivos, porque tiene en

claro que en el caso de hacerlo, se le reconocerá públicamente en una ceremonia de la cual participará toda la organización, lo cual lo pone muy incómodo.

- Deseo de ganar: sin duda la idea de competir para ganar genera motivación en las personas. Este punto es muy utilizado en las organizaciones actuales, organizando diferentes competencias de ventas, haciendo competir a los miembros de la organización para ver quién logra mejores resultados, entre otras acciones.

Sin embargo, al igual que el reconocimiento, cuando el deseo de ganar está siendo influenciado y controlado por los altos ejecutivos de la organización, los cuales ponen excesivo énfasis en ganar, puede tener una repercusión negativa en la motivación intrínseca del trabajador. Por el contrario, cuando se incrementa el desafío de las tareas enriqueciéndolas con una competencia sana, con el objetivo de que los trabajadores den lo mejor de sí mismos, puede llegar a ser beneficioso. Debido a que se refuerza el factor intrínseco de la novedad, que se explicó anteriormente, transformando un trabajo que comenzaba a ser aburrido y rutinario en un desafío totalmente novedoso para los miembros de la organización, motivándolos a mejorar con el tiempo, a aprender y a divertirse realizándolo.

- Incentivos y bonos: los altos ejecutivos de las organizaciones deben aplicar con mucho cuidado este factor motivacional, ya que es uno de los más peligrosos en cuanto a cómo puede afectar a la motivación intrínseca de los trabajadores (uno de los factores con mayores costos ocultos).

Una vez que una organización comienza a utilizar los incentivos y bonos como parte de su estrategia para motivar a sus trabajadores tiene que ser consciente de que es muy difícil retroceder o revertir los efectos que éstos producen. Cuando se llega al punto en el cual los trabajadores realizan las actividades sólo para conseguir recompensas, su comportamiento sólo se mantendrá en el tiempo mientras dure la correspondiente recompensa, perdiendo todo el interés intrínseco por la actividad en sí misma.

Otro punto a tener en cuenta es que, una vez que los trabajadores se orientan a la sola consecución de los resultados para obtener recompensas, pueden comenzar a desarrollar actividades poco éticas, como manipular ciertas situaciones, buscando encontrar caminos más cortos o más fáciles si se quiere para alcanzar dichas recompensas.

Sin embargo la aplicación de bonos y recompensas no tiene por qué ser siempre negativa, el lado bueno de ellos es que definen de una manera clara y precisa los objetivos a conseguir. De esta manera el trabajador tiene una buena concepción sobre qué es lo que debe hacer y qué se espera de él.

Lo que se recomienda para las organizaciones es evaluar el nivel de motivación intrínseca de los miembros, en el caso de que ellos estén motivados, la aplicación de recompensas e incentivos sería contraproducente tanto para los trabajadores como para la organización, debido a que se reemplazaría la motivación intrínseca, que es la de mayor calidad de todas, con motivación extrínseca de baja calidad, obligando a la organización a mantener una política de recompensas en el tiempo para evitar un mal mayor.

En el caso de que los trabajadores no se encuentren motivados intrínsecamente por la tarea que realizan, si se recomienda la aplicación de incentivos y recompensas porque no se puede disminuir lo que no existe, haciendo referencia a esa motivación intrínseca, inclusive al realizar la actividad pueda encontrarle el sentido y le termine gustando, siendo beneficioso para él y para la organización.

- Castigos: el castigo implica la realización de una conducta frente a otra que debe ser corregida. Los castigos se ganan la etiqueta de motivadores debido a que movilizan a las personas para que realicen acciones para evitarlo. Los castigos previenen la realización de ciertas acciones o implica que se corrijan para evitar las consecuencias negativas que tendría en el caso de que se produjera.

La utilización de castigos en una organización no es muy beneficiosa.

Es raro observar situaciones de violencia física en el contexto de las organizaciones actuales, sea cual sea el rubro donde se desenvuelven. Sin embargo, hay que mencionar que el castigo físico es una de las prácticas más dañinas que pueden existir, debido a que genera mucho estrés y temor en las personas y además no garantiza una corrección de conductas a largo plazo. El castigo corporal tiene consecuencias irreparables a nivel mental en el corto y en el largo plazo, traducándose en conductas antisociales, aumento de la probabilidad de agresión y delincuencia, entre otras consecuencias.

El otro tipo de castigo que existe es el verbal y psicológico, como por ejemplo los gritos, las faltas de respeto en público y la humillación. Los cuales son tan dañinos como el castigo físico. Este tipo de castigos juegan un papel muy importante en el daño a la autoestima y bienestar psicológico de los trabajadores y deben evitarse a toda costa.

La recomendación para las organizaciones es tomar todas las medidas necesarias para no llegar a aplicar ningún tipo de castigo sobre los miembros que la componen, sin embargo, cuando es inevitable aplicar alguno, se aconseja medir el daño que puede generar. Por ejemplo en el caso de que se le baje el sueldo a un trabajador, por un mal rendimiento en el último año ¿cómo esto afectaría al rendimiento futuro de ese trabajador?

Lo ideal es hablar de las consecuencias que puede generar la realización de determinados actos y se le ayude a los trabajadores a afrontar las responsabilidades de las acciones que realizan, como así también sus consecuencias.

## **B. Factores motivacionales actuales**

Como se ha expresado anteriormente en el presente trabajo, la motivación de las personas no es un concepto estático, más bien es todo lo contrario; es un concepto que se encuentra en constante movimiento. La motivación entendida por una persona contemporánea a la época donde florecía la teoría clásica de la administración, de la mano de Henry Fayol, entre otros, por supuesto es totalmente diferente a la concepción de una persona que fue contemporánea a la época donde tenía una mayor influencia la teoría de las relaciones humanas y posteriores.

Este fenómeno sigue repitiéndose hasta la actualidad, manteniendo un constante cambio en los factores que más motivan a las personas de una determinada generación. Con la aparición de generaciones como la “Y”, también conocida como la generación *millennial* (que abarca a las personas nacidas entre el año 1981 y el año 1993) y la más actual, llamada generación “Z”, también conocida como la generación *centennial* (que abarca a las personas nacidas entre el año 1994 y el año 2010), las organizaciones tienen la difícil tarea de determinar y conocer cuáles son los factores motivacionales que más influyen en dichas generaciones de personas para lograr obtener el mayor beneficio posible para ambas partes.

Actualmente estas 2 generaciones representan la mayor parte de la fuerza laboral activa a nivel mundial y es por esta razón que necesitan ser analizadas y estudiadas con el fin último de aplicar las estrategias necesarias por parte de las organizaciones para aprovechar su motivación y obtener mayor eficiencia y rendimiento.

Para tal fin, es primordial conocer las características culturales, psicológicas y actitudinales de ellas, logrando así dilucidar qué factores motivacionales tienen mayor importancia para ellos.

## B.1. Generación “Y” (*millennials*)

Seguramente la generación más conocida mundialmente, así como la más criticada. La generación “Y” es la primera generación que puede considerarse global. A diferencia de las generaciones anteriores, en esta no existen mayores diferencias entre las personas de diferentes países y prácticamente todos pueden identificarse con los mismos valores.

Los normalmente llamados *millennials* crecieron con los inicios de la digitalización, es por esta razón que algunas personas se refieren a ellos utilizando el término “nativos digitales”, y su acceso al mercado laboral estuvo marcado por la crisis económica mundial. Esto derivó en un inicio lento en el ejercicio de sus carreras profesionales. Por un lado, esta es una generación estigmatizada, debido a que ha sido descrita como perezosa, individualista y egocéntrica. Pero por el otro lado, también son estas mismas personas las que impulsaron conceptos como la vida sana, la alimentación saludable y la responsabilidad social empresaria (RSE), los cuales poseen una gran importancia en la actualidad. Además, poseen cualidades adaptativas por demás útiles en el campo laboral, ya que logran estar en contacto con cualquier persona alrededor del mundo prácticamente con independencia de tiempo y lugar y poseen una visión naturalmente global, por esta razón, sus posibilidades son casi infinitas.

Algunas características que se pueden mencionar con respecto a esta generación son según Mariana Nieto (2011), las siguientes:

- **Apertura:** los *millennials* otorgan un gran valor a la diversidad en todas sus formas (política, racial, religiosa, sexual, etaria, familiar, etc.) y poseen una arraigada conciencia de justicia y responsabilidad social.
- **Innovación:** son personas que se caracterizan por disfrutar de lo nuevo y les atrae el sentimiento de libertad. Por lo general suelen ser más creativos, emprendedores y emocionales que sus antepasados de otras generaciones.
- **Informatización:** a ellos se les facilita notablemente la socialización con personas de todo el mundo. Esto se debe en gran medida a que poseen un fuerte dominio de las tecnologías de información y comunicación (TICS) y del uso de redes sociales, telefonía móvil, entre otras.
- **Autoestima y poder:** en base a su alta educación, son personas con elevada autoestima y confianza en sí mismos. Además, la posibilidad de tener manejo de la información de forma instantánea los hace sentir poderosos. En consecuencia, buscan ser los protagonistas de su propia historia, están absolutamente enfocados en la acción.

- Compromiso: si se los tiene en cuenta en procesos de decisión, y se les hace sentir que sus esfuerzos y aportes como trabajadores son de valor para la organización, se refuerzan sus sentidos de responsabilidad e involucramiento, obteniendo trabajadores absolutamente fidelizados y comprometidos con la organización.
- Socialización, trabajo en equipo y comparatividad: poseen conciencia del trabajo en equipo y no se inhiben ante las estructuras jerárquicas. Se autoconsideran partes activas de un equipo y constantemente comparan su rendimiento con sus pares, para explotar al máximo su talento.
- Cortoplacismo y Valoración del tiempo: gracias a que han crecido en un mundo de cambios permanentes y acelerados, no se preocupan demasiado por el futuro, prefieren vivir el presente, se concentran en el aquí y ahora. Esta generación pretende lograr un balance entre la vida laboral y la personal, optimizando el tiempo a efectos de hacer lo que desean, entendiendo al trabajo como un medio para lograr bienestar y no como un fin en sí mismo.

A modo de resumen de estas características, se puede argumentar que los *millennials* son personas con una gran iniciativa y capacidad para resolver problemas, que demandan entornos creativos y permeables a sus ideas, donde el esfuerzo sea reconocido y bien remunerado. En general son personas que buscan la libertad y la flexibilidad.

Relacionando estas características con los factores motivacionales expuestos por David Fischman, y analizando los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo por Juan Carlos Ayala y su equipo en el año 2011, en la cual se encuestaron a 268 jóvenes de entre 18 y 29 años de edad que trabajaban en empresas del sector privado; así como a 84 gerentes, jefes, responsables y analistas de RRHH que tenían relación laboral con jóvenes del rango de edad citado de la ciudad de Buenos Aires, se puede llegar a la conclusión que los trabajadores correspondientes a la generación “Y” están principalmente motivados por los factores intrínsecos de autonomía, competencia y relación. Mientras que, en cuanto a los factores extrínsecos, están principalmente motivados por el reconocimiento.

## B.2. Generación “Z” (*centennials*)

Para finalizar, se procederá a describir la generación “Z”, también conocida como generación *centennial*. Es la última generación que se analizará debido a que es la última donde las personas que la integran pueden considerarse dentro de la franja etaria económicamente activa, es decir mayores de 18 años.

Esta generación comparte una buena parte de sus características con la generación “Y”, principalmente por la cercanía temporal existente entre ellas, sin embargo, la generación “Z” posee características únicas, las cuales se mencionarán a continuación.

Realizando una comparación con sus predecesores los *millennials*, se puede mencionar que los *centennials* tienen un perfil inclusive más emprendedor, llevando a la autonomía al siguiente nivel, sobresaliendo por ser autodidactas, creativos y de aprendizaje acelerado. Si bien los *millennials* son los popularmente llamados nativos digitales, debido a que son personas que han estado rodeadas desde temprana edad por las nuevas tecnologías y sus dispositivos, vale la pena señalar que la generación *centennial*, posee la sorprendente cantidad del 100% de sus integrantes nacidos alrededor de la tecnología. Por lo tanto, está marcada por el fácil e ilimitado acceso a la información y al conocimiento. Esto ha logrado que sean personas críticas, que cuestionen todo y que cuenten con su propio talento para aprovechar nuevas oportunidades.

Entre otras, algunas de sus características son:

- Son colaborativos: tienen facilidad para hacer amigos en el plano digital, sin importar la procedencia de las personas. Esto puede deberse al hecho de haber nacido en entornos muchos más flexibles y heterogéneos, los cuales han sido marcados por la lucha a favor de igualdad de género, la presencia de personas con diferentes tradiciones y costumbres, según religiones y nacionalidades, y por último el respeto y la aceptación de la diversidad sexual, son algunos de los aspectos que han contribuido al desarrollo de esta virtud.
- Son medioambientalmente responsables: otra característica que destaca es su alto compromiso tanto como para la sociedad como para con el medio ambiente. Se sienten responsables del cuidado y de la conservación de su entorno y del planeta. Este es uno de los puntos que comparten con sus predecesores los *millennials*.
- Son inconformistas: este punto está muy relacionado con el perfil emprendedor que tiene esta generación, la cual no se conforma con alcanzar las mismas metas que sus generaciones

predecesoras, como pueden ser encontrar un buen trabajo, tener un hogar y formar una familia. Por el contrario, ellos tienen altas aspiraciones y no se limitan a los logros alcanzados. Por esta razón, a través de numerosas investigaciones, se ha podido constatar que en los últimos años, la edad media de una persona que decide emprender su propio negocio ha disminuido considerablemente, de un promedio superior a los 35 años de edad o más a un promedio de 24 años en la actualidad.

- Su primera prioridad son ellos mismos: suelen huir y alejarse donde no son tomadas como prioridades sus necesidades personales, sobre todo si se trata de un ámbito laboral. Además, el trabajo no se limita geográficamente a una oficina por ejemplo, sino que cualquier momento y lugar es considerado útil para concentrarse y trabajar.
- Son afines al multitasking: desde muy temprana edad, los integrantes de esta generación se han visto rodeados de múltiples estímulos, y con seguridad son capaces de interactuar con cada uno de ellos en simultáneo. Se sienten cómodos realizando más de una tarea a la vez.

Teniendo estas características en cuenta, se puede concluir que para motivar a los *centennials*, una organización debe ofrecer un entorno donde sea posible la flexibilidad de horarios y constante valoración del trabajo de los individuos. A ellos les gustan los nuevos retos, por lo tanto, una buena estrategia por parte de las organizaciones podría ser la de otorgarles diferentes trabajos y tareas que los estimulen, y, de esta manera, lograr sacar el máximo provecho de su capacidad de multitasking.

Del mismo modo que se analizaron cuáles son los principales factores motivacionales que inciden en el comportamiento de sus predecesores los *millennials*, los *centennials* están influenciados principalmente por los factores intrínsecos de novedad, aprendizaje y relación. Por el lado de los factores extrínsecos, están principalmente influenciados por el reconocimiento y el deseo de ganar.

Luego de haber descrito las características de estas dos generaciones y de determinar que, aplicados al ámbito laboral sus perfiles no difieren demasiado uno del otro, a continuación se enumeran algunas acciones que pueden ser tomadas por parte de las organizaciones para lograr motivar a los trabajadores pertenecientes a ellas:

- Realizar una revisión continua de las necesidades y expectativas de los miembros de la organización, utilizando las herramientas de gestión organizacional correspondientes.

- Generar programas que permitan recibir ideas y aportes de todos los miembros de la organización frente a los procesos de la organización. Logrando mantener una amplia comunicación con posibilidades de feedback permanente.
- Crear espacios o zonas especiales donde los trabajadores puedan liberar tensiones y les permita realizar sus tareas de forma cómoda y a sus tiempos. Esto genera un ambiente propicio para que los trabajadores puedan ser más creativos e innovadores y a su vez bajar los índices de estrés laboral. Además fomenta la flexibilidad, haciendo que el trabajador sea realmente medido por resultados frente a las metas establecidas por la organización.
- Brindar capacitaciones para fomentar el crecimiento no solo profesional sino también personal de los trabajadores, buscando alinear lo que los miembros quieren aprender con las habilidades que la organización requiere desarrollar para conseguir de una mejor manera sus objetivos.
- Aplicar códigos de vestimenta para que, de esta manera, se aumente el sentido de pertenencia de los miembros de la organización y fomentar la ideología de equipo.
- Facilitar la permanencia de los trabajadores en la empresa, reforzando aspectos relevantes como bienestar, salud ocupacional, relaciones interpersonales, entre otros. De esta manera se puede lograr retener los mejores talentos dentro de la organización y mejorar las condiciones de clima laboral en la misma.

### **C. Resumen del capítulo**

Los aportes de la teoría de las relaciones humanas pavimentaron el camino para que numerosos autores pudieran avanzar en el estudio de los factores que poseen mayor incidencia en el comportamiento de los miembros de una organización. Cada uno de dichos autores logró, de cierta manera, explicar el porqué del comportamiento humano y cómo estimularlo para que se logren altos niveles de motivación y, como consecuencia de esto, se logre la consecución de los objetivos planteados por las organizaciones.

Si bien cada uno de los autores mencionados en este capítulo da su propio punto de vista sobre este tema, debido a su proximidad generacional, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer y David Mc Clelland no difieren demasiado uno de otro en cuanto a sus ideales, pudiéndose realizar un cuadro comparativo que de alguna manera enlaza estos conceptos, dando una visión y comprensión holística de lo expuesto en el presente capítulo.

Figura 2.5

Cuadro comparativo entre las teorías de los distintos autores mencionados

<b>Abraham Maslow</b>	<b>Frederick Herzberg</b>	<b>Clayton Alderfer</b>	<b>David Mc Clelland</b>
Auto-realización	Factores Motivadores	Crecimiento	Realización Poder
Estima			
Afiliación	Factores Higiénicos	Relación	Afiliación
Seguridad		Existencia	
Fisiológicas			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dueñas Ramia, German (2013): Comportamiento Organizacional. Motivación y trabajo praxis N°6 página 9.

David Fischman, por otro lado, realizó un nuevo aporte al tema en el año 2014 publicando su libro “Motivación 360° .Cómo incrementarla en la vida y en la empresa”. Este autor se acerca un poco más a la concepción actual de la motivación y a los factores que tienen mayor incidencia en el comportamiento de las personas.

A continuación se presenta a modo demostrativo, un cuadro que muestra cuáles son los factores tanto intrínsecos como extrínsecos más influyentes para la motivación de las personas que forman parte de las llamadas generación “Y” y “Z”.

Figura 2.6

Factores motivacionales con mayor influencia en la generación “Y” (*millennials*) y la generación “Z” (*centennials*)

<b>Factores motivacionales según David Fischman</b>	<b>Generación “Y” (<i>millennials</i>)</b>	<b>Generación “Z” (<i>centennials</i>)</b>
<b>Factores motivacionales intrínsecos</b>		
Autonomía	X	
Competencia	X	
Novedad y aprendizaje		X
Relación	X	X
Trascendencia		
<b>Factores motivacionales extrínsecos</b>		
Reconocimiento	X	X
Deseo de ganar		X
Incentivos y bonos		
Castigos		

Fuente: Elaboración propia.

### **Capítulo III: Área responsable de la motivación del personal en una organización**

Como se ha expuesto en los capítulos anteriores, los trabajadores que forman parte de una organización son el capital más importante que ésta posee. Los distintos autores antes citados han buscado la manera de entender su comportamiento y cómo influenciarlo, para aumentar de ésta manera su motivación, y que esto se traduzca en beneficios a largo plazo para ellos y para la organización.

Las personas son de tanta importancia para las organizaciones que requieren que se les preste especial atención, ya que, entre otras cosas, son ellas las que le dan una identidad, debido a que forman una cultura propia a través de factores como la comunicación y el ambiente organizacional.

Para que se consideren los objetivos individuales de los miembros de una organización y se equilibren con los objetivos de la misma con el fin último de alcanzar los objetivos de ambas partes, es necesario el trabajo del “área de gestión de personas”, también llamada “área de recursos humanos”, la cual tiene como principales funciones planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos que están relacionados con ellos.

En este trabajo de investigación se optará por la no utilización del término “recursos humanos” para hacer referencia a las personas que forman parte de una organización, ya que la utilización del mismo puede traer aparejadas connotaciones despectivas, por el contrario se utilizará el término “gestión de personas” o “gerenciamiento de personal”.

La pregunta que se plantea a continuación es: ¿de qué manera logra el área de gestión de las personas aumentar la motivación de los trabajadores de una organización?

La respuesta a este interrogante se encontrará a lo largo del presente capítulo, donde, en primer lugar, se dará una breve introducción sobre el área de gestión de personas y, luego, se explicarán en profundidad las diferentes funciones que ella desempeña, dando a conocer cómo cada una de ellas aporta desde distintos puntos de vista lo necesario para lograr una adecuada motivación de los trabajadores y de ese modo poder estar correctamente enfocados hacia el logro de los objetivos organizacionales, con eficiencia y productividad.

## **A. Introducción al área de gestión de personas**

La administración de personal es la función de una organización que se encarga de la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación, mantenimiento y control de los miembros que la conforman. Su desafío más importante como sistema es alinear y equilibrar los objetivos organizacionales con los individuales de los miembros de la organización. Como se mencionó anteriormente, el área de gerenciamiento de personal es la encargada de dicha administración.

Es importante tener en cuenta que la administración de las personal no siempre es igual, sino que esta se va adaptando constantemente. Ésta adaptación depende de varios factores, como el tamaño de las organizaciones, la complejidad de las organizaciones, la actividad de las organizaciones e incluso, en algunas ocasiones, ésta puede ser diferente en una misma organización pero en momentos diferentes. Esto aumenta la complejidad del tema aún más. Sin embargo, la administración de personal tiene ciertas características que se mantienen constantes sin importar el tamaño de la organización, el rubro en el cual se desempeña ni el lugar donde ésta se encuentra.

### **A.1. Funciones específicas del área de gestión de personas**

El área de gestión de personas de una organización puede analizarse desde un enfoque sistémico, donde las diferentes funciones se interrelacionan e interactúan para obtener los resultados deseados.

En concreto, el área de gestión de personas comprende 5 funciones generales para el logro de dichos objetivos, las cuales se explicarán en profundidad a continuación, y cada una de ellas tiene incidencia en la motivación de los trabajadores de una u otra manera.

#### **A.1.a. Función de aplicación.**

Antes de comenzar con el desarrollo de las funciones del área de gestión de personas se explicarán los conceptos de cargo y de puesto.

**Cargo:** es la posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama. Son actividades individualizadas y ejecutables que corresponden al desempeño normal de cargo. Es impersonal.

**Puesto:** es el cargo ocupado por una persona, que lo ejerce en forma sistemática y reiterada. De un mismo cargo pueden existir una serie de puestos ocupados por distintas personas. A diferencia del cargo, el puesto es personal.

Una vez entendidos estos dos conceptos se procede con la explicación.

La función de aplicación responde a la interrogante: ¿Qué harán las personas dentro de la organización?

Dentro de sus actividades más importantes se encuentran el análisis y el diseño de puestos, conceptos que se explicarán a continuación.

Análisis de puestos: es el proceso de obtener y analizar información relacionada con el cargo, para registrarla en la descripción y especificación de puestos.

Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y examinado en las partes o elementos componentes.

La descripción de puestos consiste en detallar las tareas que comprende el mismo, enfocándose específicamente en el puesto, no en la persona que lo ocupa. Se refiere a qué hace, cómo lo hace y por qué hace cierta actividad un trabajador.

Por otro lado, la especificación de puestos puede definirse como las características personales del trabajador, son los requisitos exigidos al empleado para desempeñar las tareas enunciadas en la descripción del cargo en forma correcta.

El análisis de puestos es muy importante para la administración del personal de una organización, ya que casi todas las actividades del área de gestión de personas requieren la información que ésta provee.

Diseño de puestos: puede definirse como la estructuración de los puestos de trabajo, considerando las necesidades y capacidades de las personas que lo desempeñan, para mejorar su eficiencia y satisfacción laboral.

El diseño de puestos tiene que ver con variables como:

- Análisis de puestos: concepto que se desarrolló previamente
- Ingeniería del trabajo: se basa en la especialización de la tarea, para simplificarla y estandarizarla, esto permite a los empleados aprender con rapidez y ayuda a reducir la necesidad de supervisión que debe aplicárseles, ayudando a satisfacer la necesidad de autonomía de los trabajadores, traduciéndose en beneficios, como por ejemplo, incrementos en su eficiencia y motivación.

- Ergonomía: consiste en adaptar las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a las capacidades y necesidades de las personas, para mejorar tanto su eficiencia como su seguridad.
- Satisfacción intrínseca de las tareas: para que un trabajador encuentre satisfacción intrínseca se tienen que dar estos estados psicológicos:
  - Experimentar lo significativo o importante de las tareas que se realizan (identidad de la tarea, importancia de la tarea). Lograr este estado psicológico en los trabajadores de una organización estimula su motivación a través del factor motivacional intrínseco de trascendencia explicado en el capítulo anterior.
  - Experimentar responsabilidad personal por los resultados de las tareas. Cuando los trabajadores se sienten responsables por los resultados obtenidos, y no son constantemente controlados o supervisados en la forma en que realizan sus actividades, se estimula su factor motivacional intrínseco de autonomía.
  - Conocimiento de los resultados de la ejecución de la tarea. Los trabajadores consideran muy importante la retroalimentación de las tareas que han realizado. Esto tiene que ver con que las personas buscan mejorar y superarse día tras día, este punto está relacionado con el factor motivacional intrínseco de novedad y aprendizaje.

### **A.1.b. Función de obtención**

Una vez que el área de gestión de personas ha dado respuesta a la interrogante ¿Que harán las personas? , debe concentrarse en encontrar quiénes serán los trabajadores que serán elegidos para realizar las tareas y actividades necesarias.

Ese es el objetivo de la función de obtención del área de gestión de personas, dar respuesta a la pregunta ¿quién trabajará en la organización? Para ello se realizarán las actividades de reclutamiento y selección de personal.

Reclutamiento de personal: el reclutamiento se define como el proceso de localizar, identificar y atraer a trabajadores capaces a la organización.

Este proceso puede realizarse de diferentes maneras, las cuales son conocidas como “fuentes” de reclutamiento, entre las que se pueden mencionar la búsqueda interna, las agencias de empleo tanto públicas como privadas, los convenios con instituciones educativas, entre otras. Cabe destacar que cada una de las fuentes de reclutamiento tiene sus propias ventajas y desventajas. Es trabajo del área de gestión de personas determinar cuál es la fuente más conveniente para la organización según sus propias necesidades e intereses.

Es recomendable, en la medida de lo posible, que los puestos que se habiliten en la organización sean ocupados por trabajadores que pertenezcan a la misma, dándoles la posibilidad de aplicar sus conocimientos y habilidades a nuevos desafíos. Esto aumenta la motivación de los miembros de una organización a través de los factores intrínsecos de competencia y el de novedad y aprendizaje.

**Selección:** luego de concluido el reclutamiento, se procede a realizar la selección del personal. Este es un proceso por el cual el área de gestión de personas determina por anticipado qué candidatos al puesto tendrían éxito si fueran contratados por la organización, es decir, quiénes de los candidatos tendrían un buen desempeño en el puesto de trabajo.

Esta tarea es crítica para el futuro de la organización, ya que de ella dependerá que tipo de trabajadores la formarán e integrarán, y en el caso que se cometan errores en el proceso de selección, dejando ir a una persona idónea o altamente calificada para el puesto, o caso contrario, contratando a una persona que no cuenta con las competencias necesarias para tener un buen rendimiento, podrían significar grandes pérdidas, tanto para la organización como para el trabajador debido a que éste podría encontrarse sub o sobre calificado para el puesto, o simplemente no sentirse cómodo realizando las tareas que el puesto implica, llevándolo a un estado de disconformidad y desmotivación que rápidamente ocasionaría una merma en la eficiencia él como también, en el peor de los casos, en la eficiencia de sus compañeros de trabajo.

Existen numerosas herramientas que se pueden utilizar para minimizar los errores tanto de aceptación como de rechazo en el proceso de selección de personal. Entre las herramientas más conocidas se pueden mencionar:

- **Solicitud de empleo:** consiste en un formulario el cual debe ser llenado por el aspirante al puesto especificando sus datos personales, puesto al que aspira, habilidades y logros que ha conseguido. De esta manera los trabajadores del área de gestión de personas pueden examinar el perfil del solicitante y determinar su probabilidad de alcanzar el éxito en el puesto.

- Pruebas de simulación de desempeño: consiste en presentar a los aspirantes a un puesto un modelo miniatura del mismo, con el objetivo de hacerles desarrollar una tarea o serie de tareas que sean fundamentales para éste.  
Mediante la observación del desempeño de los aspirantes, los trabajadores del área de gerenciamiento de personal de la organización pueden determinar quién sería el más indicado para formar parte de la misma, así como los aspirantes pueden determinar su conformidad con las tareas que implica el puesto el cual desean ejercer.
- Entrevistas: puede ser considerado el medio más utilizado. Consiste en una charla cara a cara o de manera virtual entre el aspirante al puesto y algún miembro del área gestión de personas, el cual realizará preguntas al postulante que le sirvan para prever cómo será su rendimiento en la organización en el caso que sea seleccionado, además de servir como una oportunidad para que los aspirantes salven todas las dudas e inquietudes acerca del puesto, la organización, etc. que pudiera tener.

### **A.1.c. Función de compensación**

Una vez que se ha determinado que persona será la que finalmente entre a la organización y se le dé ingreso, comienza por parte del área de gerenciamiento de personal la difícil tarea de responder a la pregunta ¿Cómo mantener a los miembros de una organización?

Para responder a este interrogante, los trabajadores encargados del personal realizan las llamadas actividades de compensación, las cuales tienen como objetivo mantener a los miembros de una organización y hacerlos sentir cómodos y felices, de manera que continúen formando parte de ella y no decidan aplicar sus conocimientos en otras organizaciones.

Estas actividades comprenden lo que son remuneraciones, relaciones laborales y evaluación de cargos

- Remuneraciones: las remuneraciones deben alcanzar un nivel aceptable para que el trabajo llegue a ser agradable y resulte atractivo, y esto no sólo se logra con buenos salarios, sino que, además, el trabajo debe ofrecer buenas condiciones de seguridad, prestigio, horario apropiado, buen ambiente, oportunidad de ascender, reconocimiento por el logro de objetivos, etc. Como se demostró en el capítulo anterior, la remuneración monetaria, como por ejemplo el salario, es un factor motivacional extrínseco, por lo que la presencia de éste no será determinante para concluir que un trabajador esté motivado.

Existen muchos factores que influyen en la determinación de cuál debe ser el nivel de salarios. Entre otros, se pueden mencionar los factores regionales, los sindicatos, la oferta de personal calificado, los controles gubernamentales y la capacidad financiera de la organización.

Generalmente lo que se busca para aumentar la motivación de los empleados de una organización utilizando los salarios son las políticas llamadas “a destajo” o “al tanto”, las cuales están muy relacionadas con el concepto de incentivos y bonos que se detallaron en el capítulo anterior. Estas consisten en ofrecer a los miembros de la organización la posibilidad de obtener desde pequeñas tarifas por piezas producidas, por ejemplo, hasta acciones de la organización por el cumplimiento de determinados objetivos.

En un primer momento ésta idea puede parecer buena, por se debe recordar que, cuando se utiliza el dinero como el único factor motivacional en una organización se está incurriendo en grandes costos a futuro los cuales serán imposibles de mantener en el largo plazo, culminando últimamente en la desmotivación de la fuerza laboral.

Es importante mencionar que el concepto de remuneraciones no sólo contempla a los salarios, sino también a los servicios y beneficios sociales que se lo ofrecen a los trabajadores, como así también los reconocimientos no monetarios. Estos son proporcionados y financiados por la organización para mantener a la fuerza de trabajo con un alto nivel de moral y productividad, sin la necesidad de utilizar pura y únicamente el dinero. Entre estos beneficios se pueden mencionar aquellos que son proporcionados en el ejercicio del cargo, como la ropa de trabajo, elementos de seguridad, refrigerios, aquellos que son proporcionados fuera del cargo pero dentro de la empresa, como el comedor, un consultorio, y finalmente, aquellos que son proporcionados fuera de la organización, como los clubes deportivos y las clínicas médicas. De esta manera se puede lograr un aumento en la motivación de los trabajadores sin incurrir en los riesgos y costos a largo plazo que trae aparejada la utilización del dinero como único medio de motivación.

- Relaciones laborales: tiene que ver con todos los aspectos legales de la gestión de personal, como puede ser la obtención de un CUIL, el inicio de la relación laboral, aseguradora de riesgos de trabajo (ART), obra social, recibo de haberes, registro de aportes y contribuciones, vacaciones, sueldo anual complementario y muchos otros puntos. En esta situación, lo que se busca por parte del área de gerenciamiento de personal, es satisfacer las necesidades de estabilidad y seguridad que tienen las personas según Maslow, las cuales fueron desarrolladas en el capítulo anterior de la presente investigación.

Al tratarse de temas legales, en la Argentina se toman como base la ley de contrato de trabajo 20744 y modificatorias, la ley 24557 de riesgos del trabajo, la ley 24714 de asignaciones familiares, la ley 24241 de jubilaciones, y las disposiciones vigentes de AFIP y ANSES. Estas últimas 2 pueden ser encontradas en la página de internet correspondiente de cada una.

- Evaluación de cargos: puede definirse como el proceso de analizar y comparar el contenido de los diferentes cargos que existen en una organización, con el objetivo de determinar la posición relativa que ocupa cada uno de ellos con respecto a los demás. De esta manera se obtiene la estructura escalafonaria de la organización, la cual es también conocida bajo el nombre de carrera de personal en las organizaciones.

Una vez obtenida esta estructura escalafonaria de la organización, los trabajadores del área de gestión de personas pueden estimar el valor relativo de cada cargo, y de esta manera, establecer un monto estimado del salario que recibirá cada miembro de la organización.

Es importante destacar que el proceso que brinda la mayoría de la información requerida por la evaluación de cargos es el ya antes mencionado análisis de puestos, ya que es éste el que estudia las actividades y tareas que desempeña un empleado en determinado cargo.

Por parte de los integrantes de la organización, la existencia de una estructura escalafonaria bien definida permite que ellos proyecten su carrera laboral futura dentro de la organización, lo cual hace que se mantengan motivados y con altos deseos de adquirir habilidades y conocimientos nuevos, que, como se verá a continuación, puede ser positivo para la organización.

#### **A.1.d. Función de desarrollo y motivación**

Algo que está más que claro es la necesidad de mantenerse en constante mejora como organización para poder enfrentarse a un mundo día a día cada vez más competitivo y cambiante.

Las organizaciones en general pueden realizar grandes inversiones para lograr ventajas competitivas frente a sus competidores, las cuales pueden ir desde la implementación de nuevas tecnologías, la compra de nueva maquinaria, hasta mejoras en las materias primas que se utilizan en sus procesos productivos. Sin embargo no deben olvidar que el capital más importante con el que cuentan son las personas que forman parte de ellas. Por esta razón esta función del área de gestión de personas busca responder la pregunta ¿cómo preparar y perfeccionar a las personas que trabajan en la organización?

Para dar respuesta a esta pregunta, el área de gestión de personas realiza actividades que comprenden 3 puntos importantes: el entrenamiento, el plan de carrera y la evaluación de desempeño.

- Entrenamiento: el entrenamiento trae aparejadas muchas actividades que tienen que ver con enseñar, con educar, en lograr que alguien, en este caso el trabajador, desarrolle constantemente sus facultades intelectuales, físicas y sensitivas para lograr una mayor eficiencia en su puesto de trabajo.

Se puede decir que el objetivo final del entrenamiento de un trabajador es que éste mejore su rendimiento, mediante la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Estos 3 factores: los conocimientos, habilidades y actitudes, pueden verse influenciados por el entorno organizacional (cultura, infraestructura, relaciones interpersonales, etc.).

Una vez que se ha individualizado cuáles son los aspectos que se gustaría mejorar de los trabajadores de una organización, se procede a diseñar lo que se conoce como “programa de entrenamiento” el cual contiene información relevante sobre qué es lo que se enseñará a los trabajadores (cuáles serán los contenidos que se trabajarán, que se pretende lograr con ese entrenamiento), cómo se le enseñará a los trabajadores, es decir, que métodos se utilizarán (exposiciones orales, películas, role plays, estudio de casos, capacitación por internet, etc.), cuándo se hará (en qué momento o en qué fecha), dónde se hará (lugar físico) y por último quién será la persona o grupo de personas que se capacitará y quién será el capacitador.

El entrenamiento en una organización no siempre implica que los trabajadores deban aprender alguna habilidad o destreza desde cero, la mayoría de las veces los miembros de una organización ya poseen conocimientos o habilidades determinados, la cuestión es que en un contexto de permanente cambio como en el que vivimos actualmente, estos conocimientos y habilidades rápidamente pueden volverse anticuados u obsoletos, por lo que es imperativo que se mantenga una estricta política de entrenamiento. Algunas alternativas que se pueden aplicar son:

- Capacitación: es un conjunto de actividades didácticas que tiene como objetivo adquirir o mejorar conocimientos y habilidades que la formación profesional de los miembros de una organización no ha logrado proporcionar o que son necesarias para las tareas que se deben realizar.

Generalmente las capacitaciones son un proceso educativo a corto plazo.

- Perfeccionamiento: es una formación especializada y a corto plazo que consiste en actividades que tienen el objetivo de complementar, mejorar o actualizar las destrezas, las competencias y los conocimientos adquiridos con la formación previa.

- Actualización: es un proceso por el cual los miembros de una organización se ponen al corriente de lo que está sucediendo en el presente, algo nuevo, mediante la incorporación de nuevos conocimientos y habilidades.
- Especialización: consiste en profundizar en las habilidades y conocimientos adquiridos por un trabajador, de manera que éste logre una amplia eficiencia e idoneidad en un determinado aspecto.
- Adiestramiento: también conocido como adoctrinamiento, este concepto tiene que ver con la socialización de un trabajador. Esto se refiere a que los miembros del área de gerenciamiento de personal deben tomar las medidas necesarias para que un trabajador de la organización asimile los valores, creencias, normas y cultura de la misma.  
Este punto no tiene tanto que ver con el conocimiento y las habilidades de un trabajador, sino con los comportamientos que se espera que éste tenga a la hora de desarrollar las sus tareas.

Brindando los tipos de entrenamiento que se mencionaron anteriormente, las organizaciones pueden desarrollar personal y profesionalmente a sus trabajadores, obteniendo en retribución, una respuesta positiva, ya que los trabajadores son estimulados a través de factores intrínsecos de la motivación, como lo son la competencia y la novedad y aprendizaje, aumentando considerablemente su motivación para con las tareas a desarrollar y la lealtad hacia la organización.

- Plan de carrera: el plan de carrera puede definirse como la secuencia de posiciones o puestos que un trabajador puede ocupar en una organización a lo largo de toda su vida profesional.  
Como todo proceso, el plan de carrera tiene diferentes etapas por las que puede pasar un trabajador, la importancia que toma el área de gestión de personas en este punto es la de determinar con exactitud en qué etapa se encuentran los trabajadores para poder aplicar una estrategia adecuada para que en todo momento se satisfagan de la mejor manera sus necesidades.  
En el caso de que el trabajador esté al comienzo de su plan de carrea, es decir, una persona joven, quizá estableciéndose en su primer o segundo trabajo formal, lo que más necesita es que la organización le brinde entrenamiento y asesoría para asegurarse de que cuenta con las capacidades necesarias para un buen desempeño. Gracias a esto se puede motivar a los trabajadores haciendo hincapié en el factor intrínseco competencia.

En el caso de que el trabajador se encuentre aproximadamente a la mitad de su plan de carrera, debe prestársele especial atención a sus inseguridades, preocupaciones y frustraciones, de esta manera se los puede motivar quizá brindándoles la posibilidad de aplicar sus habilidades a nuevos desafíos, como por ejemplo dándoles un ascenso o cambiándolos de puesto por un corto tiempo a otro que tenga responsabilidades similares pero se necesiten otras habilidades. De esta manera los trabajadores sienten que pueden seguir creciendo y aprendiendo, teniendo un impacto en el factor motivacional intrínseco de novedad y aprendizaje.

Finalmente cuando los trabajadores llegan a una etapa donde se encuentran en un plan de carrera avanzado o en el declive de su carrera, lo recomendable es motivarlos manteniendo una comunicación constante y demostrándoles que son escuchados, queridos y apreciados en la organización. De esta manera los trabajadores experimentados pueden transmitir sus conocimientos y experiencia a los nuevos, sintiendo que su paso por la organización tuvo un sentido, una trascendencia, lo cual se condice con el factor intrínseco de la trascendencia.

- Evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño consiste en evaluar mediante procedimientos formales la actuación de los miembros de una organización.

Su función básica es la de medir el grado de eficiencia en que un trabajador realiza las tareas necesarias para desempeñar el cargo que ocupa.

La evaluación de desempeño, además, es de utilidad para registrar talentos y capacidades de los trabajadores, que de cualquier otra forma serían imposibles de ser notadas y reconocidas por la organización.

Otro punto a favor que tiene esta actividad es que los trabajadores pueden expresar sus inquietudes, problemas, intereses futuros, etc. a sus supervisores, teniendo un gran impacto en su factor intrínseco de relación, fortaleciendo los vínculos interpersonales que se producen dentro de la organización.

Existen varios errores que pueden darse al momento de aplicar la evaluación de desempeño por parte de los miembros del área de gestión de personas, a continuación se detallan con el fin último de evitarlos:

- Tendencia central: este error se produce generalmente por la falta de conocimiento que tienen los supervisores con respecto a sus subordinados. Al no conocer con exactitud los conocimientos y habilidades de los trabajadores, los supervisores se inclinan por calificar su rendimiento como promedio, evitando calificarlos con valores extremos. Esto es perjudicial para la organización ya que no se refleja fehacientemente el nivel de eficacia

que logran los trabajadores y por lo tanto no se pueden tomar medidas correctivas en el caso que sean necesarias.

- Lenidad: tiene bastante en común con el error mencionado en el punto anterior, solo que en este caso, los supervisores tienen la tendencia de calificar a los trabajadores de una forma mucho más generosa que lo que realmente ocurre en la realidad. Este error generalmente se produce por la intención de los supervisores para evitar controversias en base a sus calificaciones.
- Efecto halo: este efecto es un proceso psicológico que se produce cuando una única cualidad o característica de un trabajador basta para que se hagan inferencias sobre las demás, haciendo que algunas veces el evaluador cometa errores de interpretación; corriendo el riesgo de no ser objetivo en su evaluación. Por ejemplo, al momento de la evaluación un trabajador se encuentra serio o no habla mucho. Esta sola característica puede llevar al evaluador a deducir que no es un trabajador amigable y que no es bueno en las relaciones interpersonales o los trabajos de grupo. Por supuesto el evaluador puede estar cometiendo un grave error al suponer esto.
- Variación de los estándares: este es un problema que se produce al combinar las calificaciones de varios evaluadores. Lo que ocurre es que probablemente cada evaluador tenga sus propios estándares para la calificación de las capacidades de un trabajador, incluso puede ocurrir que para un evaluador algunas capacidades sean más importantes y relevantes que otras, por lo que cada evaluador calificaría de manera muy diferente al mismo trabajador.  
Para evitar este error se recomienda que el evaluador sea uno solo.
- Error sistemático: un error sistemático es aquel que se produce de igual modo en todas las mediciones que se realizan para una magnitud determinada. Llevando este concepto al plano laboral se puede decir que es la tendencia que pueden tener los evaluadores de sobre valorar o sub valorar a los trabajadores que están siendo calificados en una determinada tarea, o capacidad. Por ejemplo, un evaluador siempre evalúa a los trabajadores momentos antes de que termine la jornada laboral, por lo que se encuentran cansados y no demuestran su mejor rendimiento, derivando en una calificación menor que la que realmente obtendrían si se les evaluara en otro momento.

Evitar estos errores a la hora de realizar la evaluación de desempeño logrará que los trabajadores se sientan cómodos con el proceso y se construya una relación favorable a largo plazo entre ellos y los evaluadores, esto se traducirá en un notable aumento de los resultados obtenidos por los trabajadores ya que no se sentirán hostigados y se satisfarán sus necesidades de relación, las cuales como se mencionó anteriormente son un factor motivacional intrínseco.

### **A.1.e. Función de control**

Como la última función del área de gerenciamiento de personal se menciona la función de control, la cual se encarga de responder a la pregunta ¿quiénes son y qué hacen los trabajadores de la organización?

Es de vital importancia que los miembros de una organización se sientan parte de la misma. Es necesario que cada uno de los trabajadores se sienta tenido en cuenta y que no tenga la sensación de ser “sólo un número más dentro de la organización”. De esta manera se verá aumentado su sentido de pertenencia y se reforzarán sus factores motivacionales como el de relación, reconocimiento y trascendencia.

Para poder dar una respuesta a esta interrogante, los miembros del área de gestión de personas de una organización utilizan 3 herramientas diferentes: bases de datos, sistema disciplinario y auditorías.

Cada una de estas herramientas se desarrollará en detalle a continuación.

- **Bases de datos:** las bases de datos son un registro informático que contiene los datos personales de los miembros de la organización como son: nombre, puesto, edad, etc. como así también información relacionada con la parte estadística, como puede ser la antigüedad, rendimientos, medidas disciplinarias aplicadas, etc.  
Esta información es utilizada principalmente para realizar la liquidación de las remuneraciones, la liquidación de incentivos, aplicación de sanciones, etc. Sin embargo, de esta información se pueden obtener además, datos como donde vive el trabajador, su grupo familiar, etc. permitiendo que la organización tenga la posibilidad de conocer un poco más a sus miembros, logrando estimular el factor intrínseco de relación de los mismos.
- **Auditoría:** es un proceso racional que se utiliza para investigar, diagnosticar y proponer cambios en la operatoria del área de gerenciamiento de personal de una empresa. Cabe destacar que la auditoría es una herramienta muy poderosa y muy eficaz para sopesar todas las ventajas y desventajas de las políticas de gestión de personas que se están aplicando en un determinado momento.

Como se ha mencionado repetidas veces en este trabajo, la función principal del área de gestión de personas de una organización es la de mantener alineados tanto los objetivos de la misma con los objetivos personales de cada trabajador que forma parte de ella. Por esta situación, la auditoría debe hacerse tanto a nivel estratégico, para determinar la contribución que ha tenido el área con respecto a los objetivos generales de la organización, como así también a nivel operativo, garantizando que se satisfagan las necesidades y objetivos de la fuerza de trabajo, manteniéndolos efectivos, eficientes y motivados.

La auditoría puede organizarse en 3 niveles:

- Auditoría de la función del departamento de personal y sus políticas: la cual consiste en la verificación del trabajo que se lleva a cabo por parte del departamento, ya que conllevan una gran importancia por las implicaciones legales que debe enfrentar la empresa. Además, los sueldos, salarios, compensaciones y prestaciones al personal constituyen un gran volumen de los costos en los que incurre la organización.
- Auditoría de la función de personal del directivo de línea: los trabajadores de nivel medio y superior también deben ser controlados sobre la manera en que llevan a cabo sus funciones de personal, observando de qué manera aplican las políticas y procedimientos impuestos por la organización. En el caso de que los miembros de línea no cumplan con alguna regla que se le ha impuesto y no tuvieran en cuenta los procedimientos a seguir, la auditoría debe ser capaz de poder detectar esta situación de irregularidad y de esta manera permitir que se le apliquen las medidas correctivas correspondientes.
- Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados: este tipo de auditoría es crucial para evitar que los miembros de una organización se sientan excluidos en sus intereses, ya que esto podría derivar rápidamente en un aumento de la rotación del personal, así como el ausentismo y los conflictos debido al su bajo nivel de motivación para con sus tareas y la organización. El departamento de gerenciamiento de personal tiene la vital tarea de hacer sentir a los trabajadores que son importantes para la organización, ya que esto es una realidad.

- Sistema disciplinario: este sistema tiene como objetivo aplicar a los miembros de una organización las compensaciones o, por el contrario, las sanciones por su desempeño en las actividades que realizan. Estos dos conceptos están fuertemente relacionados con los factores extrínsecos de incentivos y castigos, los cuales fueron desarrollados en el capítulo anterior. Es muy importante para poder llevar a cabo un correcto sistema disciplinario la información que proporciona la auditoría. Sin la información que suministra la auditoría sería imposible determinar cuál es el rendimiento que están teniendo los miembros de la organización y por lo tanto se volvería una tarea imposible determinar quién necesita ser compensado a través de un incentivo por su buen rendimiento y a quien debe aplicársele una determinada sanción por no cumplir con las condiciones de la organización.

Es importante recordar que la aplicación de sanciones y castigos conlleva un enorme riesgo para la organización ya que, en el caso de no aplicarse correctamente pueden dañar severamente la autoestima y el bienestar psicológico de los trabajadores, por lo que se recomienda intentar evitar su aplicación. Caso contrario podrían repercutir negativamente en la motivación de la persona sancionada, derivando en bajas de rendimiento, alta rotación, etc.

La mejor manera de hacer que una persona ajuste su comportamiento es hacerle ver las consecuencias que sus acciones tienen tanto en la organización como en su propia vida.

## **B. Resumen del capítulo**

Todas las funciones que comprende el área de gerenciamiento de personal pueden agruparse en un término conocido como “administración de personal”.

La administración de personal es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura que tiene el número y el tipo correcto de personas, en los lugares exactos, en el momento preciso y que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos generales de manera eficaz, gracias a su eficiencia y motivación.

Como sabemos, todas las organizaciones son únicas, si bien existen organizaciones que se dedican a las mismas actividades, estas pueden diferir en tamaño, políticas, cultura, economía, etc. Sin embargo la administración de personal puede aplicarse de manera general sin demasiados cambios en sus actividades a todas las organizaciones a nivel mundial.

El objetivo final de la administración de personal es la de lograr unificar los objetivos tanto de la organización como de los trabajadores que la componen y lograr los máximos resultados a través de la eficacia y eficiencia de los mismos, las cuales sólo pueden mantenerse en el tiempo a través de la motivación.

A continuación se muestra, a modo de resumen, un gráfico con las diferentes funciones del área de gestión de personas, a que preguntas responden, cuáles son las herramientas que se utilizan para ello y que factores motivacionales de los trabajadores estimulan.

Figura 3.1

Funciones del área de gestión de personas

PLANIFICACIÓN DE PERSONAL	Función	Responde a la pregunta	Herramientas	Factores motivacionales
	Aplicación	¿Qué harán las personas dentro de la organización?	Análisis de cargos	Autonomía
			Diseño de cargos	Trascendencia Novedad y Aprendizaje
	Obtención	¿Quién trabajará en la organización?	Reclutamiento	Competencia
			Selección	Novedad y Aprendizaje
	Compensación	¿Cómo mantener a los miembros de una organización?	Evaluación de cargos	Incentivos Reconocimiento
			Remuneraciones	
			Relaciones laborales	
Desarrollo	¿Cómo preparar y perfeccionar a las personas que trabajan en la organización?	Entrenamiento	Competencia	
		Plan de carrera	Novedad y Aprendizaje	
		Evaluación de desempeño	Relación Trascendencia	
Control	¿Quiénes son y qué hacen los trabajadores de la organización?	Base de datos	Relación Reconocimiento	
		Auditoría	Trascendencia	
		Sistema disciplinario	Incentivos Castigo	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Chiavacci, María C. (2015): Funciones básicas de las organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo página 2.

## **Capítulo IV: Trabajo de campo**

En este capítulo se presenta la realización de un trabajo de campo, el cual tiene como objetivo final brindar un diagnóstico sobre la situación actual del nivel de motivación de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo, identificar cuáles son los factores motivacionales que tienen mayor relevancia para ellos y conocer qué estrategias está llevando a cabo la organización para estimular su motivación.

La información proporcionada por los resultados de este trabajo de campo será de gran utilidad para que los altos ejecutivos de la organización puedan aplicar las acciones correspondientes para explotar al máximo la eficiencia de sus miembros.

### **A. Definición del problema**

Lo primero que hay que tener en cuenta para comenzar con el trabajo de campo es la definición del problema que se desea abordar, planteándolo ampliamente e identificando sus componentes específicos.

A lo largo de este trabajo se ha mencionado una gran cantidad de factores que tienen impacto en el nivel de motivación de las personas y trabajadores en general. La intención de esta investigación es determinar el nivel actual de motivación del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo, identificar cuáles de dichos factores tienen mayor relevancia para ellos y conocer cuáles son las estrategias que están siendo llevadas a cabo por parte la organización para motivar a su personal.

Para dar respuesta a este problema se procederá a realizar el diseño de la investigación, donde se especifican en detalle los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida para resolver el problema planteado.

El diseño de la investigación incluye las siguientes tareas:

1. Diseñar la fase exploratoria, descriptiva y/o causal de la investigación.
2. Definir la información que se necesita.
3. Especificar los procedimientos de medición y escalamiento.
4. Construir y aplicar la prueba piloto de una forma apropiada para la recolección de datos.
5. Especificar el proceso del muestreo y el tamaño de la muestra.
6. Desarrollar un plan para el análisis de los datos.

Estas tareas serán desarrolladas y aplicadas al problema específico que esta investigación propone abordar a continuación.

## **B. Diseño de la fase descriptiva de la investigación**

Este trabajo pondrá énfasis en el diseño de un tipo de investigación concluyente llamada investigación descriptiva. Las investigaciones concluyentes sirven para ayudar a quién toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica y, por lo general son formales y estructuradas. La investigación concluyente descriptiva tiene como objetivo principal la descripción de algo.

Además de la investigación descriptiva, existe otro tipo de investigación concluyente llamada investigación causal, la cual tiene por objetivo obtener evidencia concerniente a las relaciones causales (causa y efecto).

Ambos tipos de investigación concluyente requieren un diseño planeado y estructurado, sin embargo, como se mencionó anteriormente, en este trabajo se realizará el estudio en base a una investigación descriptiva, debido a que, por lo general, una investigación causal lleva mucho tiempo e implica grandes costos de aplicación.

La investigación descriptiva es de utilidad para:

- Describir las características de grupos pertinentes como consumidores, vendedores, etc. En el caso de este trabajo se pretende describir las características motivacionales del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo.
- Determinar cuál es el porcentaje de unidades de una población específica que muestra cierta conducta. En este trabajo, se buscará conocer cuál es el porcentaje de trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo que se encuentran motivados en su puesto de trabajo.
- Hacer predicciones específicas. Una vez obtenidos los resultados de este trabajo se buscará realizar inferencias sobre el comportamiento futuro de los trabajadores y determinar qué estrategias son convenientes aplicar por parte de los altos ejecutivos de la organización para maximizar su motivación y, en consecuencia, su rendimiento.

Para realizar esta investigación descriptiva, se utilizará el método de encuestas. Las encuestas se definen como cuestionarios estructurados que se aplican a una muestra de una población y están diseñados para obtener información específica de los participantes.

Dichas preguntas pueden realizarse de diferentes maneras, a saber: verbalmente, por escrito, virtualmente, etc. y pueden ser respondidas a través de cualquiera de estas formas.

Existen muchos tipos diferentes de encuesta, entre ellos se pueden mencionar la encuesta telefónica, la encuesta personal, la encuesta por correo y la encuesta electrónica. Cada uno de los tipos de encuesta tiene sus ventajas y desventajas con respecto a los demás tipos.

En este trabajo se utilizará un subtipo de encuesta electrónica, llamada encuesta por internet, la cual utiliza lenguaje de marcas de hiper texto (HTML) y se publica en una página de internet.

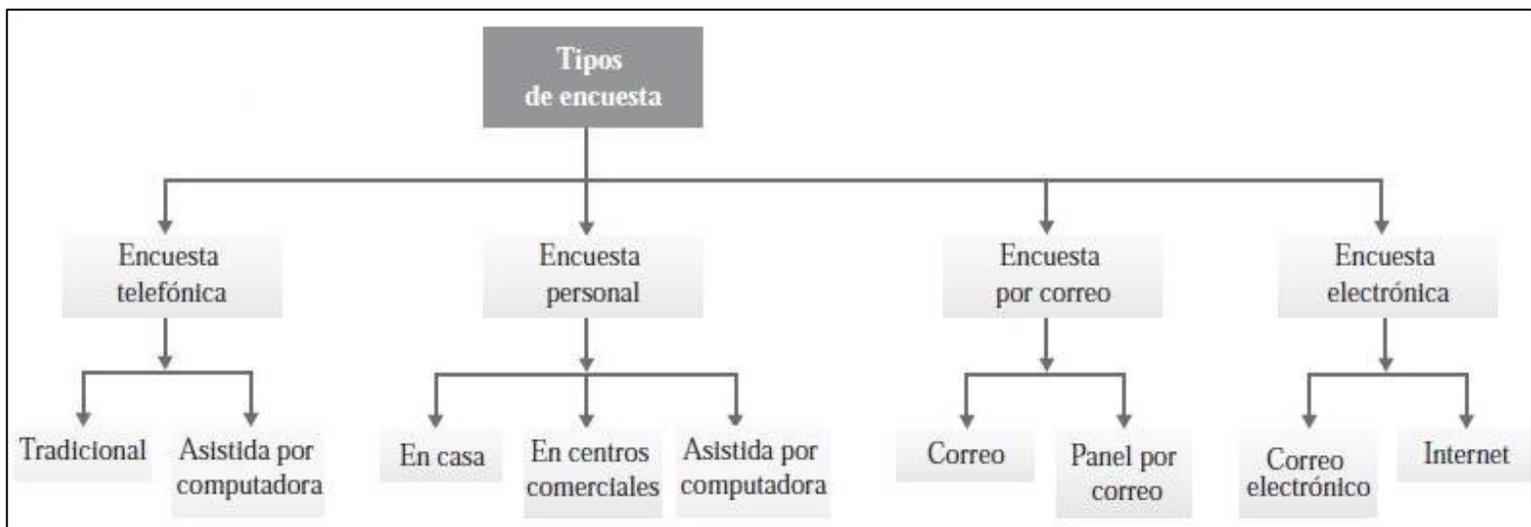
Algunas de las características que poseen este tipo de encuestas son:

- Permite una flexibilidad de recolección de datos moderada/alta.
- Diversidad de las preguntas moderada/alta.
- Anonimato percibido por los encuestados alto.
- Rapidez de respuesta alta.
- Potencial equivocación del entrevistador nulo.
- Costo de aplicación bajo.

En la siguiente figura se muestran los diferentes tipos de encuesta que pueden utilizarse en una investigación.

Figura 4.1

#### Tipos de Encuesta



Fuente: Malhotra, Naresh K. (2008) Investigación de mercados. México. Parson

La investigación descriptiva puede dividirse en transversal y longitudinal.

La investigación descriptiva transversal implica obtener por única vez información de una muestra dada de elementos de una población.

A su vez este diseño transversal puede dividirse en simple o múltiple.

- Diseño transversal simple: consiste en extraer una única muestra de encuestados de la población meta y se obtiene información de esa muestra una única vez. Este método también es conocido como investigación de encuesta por muestreo.
- Diseño transversal múltiple: en este caso se cuenta con dos o más muestras de encuestados de las cuales se extrae información una única vez de cada muestra. Este diseño permite comparaciones entre las diferentes muestras a nivel de conjunto, pero no a nivel individual de cada encuestado.

Por otro lado, existe la investigación descriptiva longitudinal, la cual incluye una muestra fija de elementos de la población que se somete a mediciones repetidas de las mismas variables.

En este caso la muestra es la misma a lo largo del tiempo, a diferencia de la transversal, lo cual brinda información para realizar un seguimiento de los cambios que ocurren a lo largo del tiempo.

Algunas veces se emplea en término “panel” para hacer referencia al diseño longitudinal.

Generalmente los paneles tienen algunas ventajas y desventajas con respecto a los diseños transversales.

Algunas ventajas que se pueden mencionar son el hecho que permiten la detección de cambios en los comportamientos y conductas de las personas que conforman la muestra de la población de interés, la posibilidad de recolectar una gran cantidad de datos de la muestra y por último los datos obtenidos pueden ser más exactos que los datos transversales, ya que se basan en un registro continuo.

En cuanto a las desventajas se pueden mencionar, algunas veces los paneles pueden no ser representativos, y esto puede deberse a que por ejemplo los individuos se nieguen a participar, o que al cabo de cierto tiempo pierdan interés en la investigación.

Otra desventaja es el sesgo de respuesta. Los nuevos participantes de un panel generalmente emiten respuestas sesgadas. Ellos generalmente realizan con más frecuencia la actividad que se está midiendo por la emoción de estar participando en una investigación, pero cuando se pierde ese sentimiento de novedad por participar en el panel, estas respuestas pierden este sesgo. También los participantes antiguos de un

panel pueden dar respuestas sesgadas, ya sea porque pueden sentirse expertos en el tema, o bien porque se han aburrido o cansados de la investigación.

En este trabajo se aplicará una investigación descriptiva transversal simple. Esto significa que se extraerá una única vez información de una determinada muestra de la población del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo, aplicando una encuesta que, una vez procesada y analizada, brindará información concluyente sobre cuál es el nivel de motivación de los miembros de la misma, cuáles son los factores que más inciden en la motivación de dichos miembros y qué estrategias están siendo llevadas a cabo por parte de la organización para estimular su motivación.

### **C. Definición de la información que se necesita**

La información que se necesita para dar respuesta a la pregunta ¿qué factores tienen una mayor incidencia en la motivación de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo? tiene que ver con las actitudes y emociones que tienen dichos trabajadores para con su trabajo y la organización donde se desempeñan habitualmente.

Para obtener la información necesaria para la investigación se procederá a diseñar una encuesta que consta de 3 partes, cada una de ellas destinada a contemplar cada tema de interés para la investigación, además de requerir datos demográficos de los encuestados con el fin de ayudar al análisis y procesamiento de los datos, como así también, mejorar la calidad de las conclusiones obtenidas.

La primera parte de la encuesta buscará obtener información acerca del grado de motivación que tiene el personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo en la actualidad. Es importante obtener información acerca de las percepciones que tienen los distintos trabajadores en cuanto a su lugar de trabajo, las tareas que realizan y cuáles son sus sentimientos al respecto.

Una vez obtenida esa información, se proseguirá con la segunda parte de la encuesta, la cual tiene como objetivo relevar información acerca de cuáles son los factores (tanto intrínsecos como extrínsecos) que son más importantes para ellos.

Finalmente, en la tercera y última parte de la encuesta se buscará obtener información sobre qué estrategias aplica la organización bajo análisis para motivar a sus empleados.

Obteniendo la información sobre estas variables será posible realizar un diagnóstico de la situación laboral actual que se vive en la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo y de qué manera ésta responde para conseguir una mayor motivación de sus miembros, la cual, como se ha mencionado anteriormente, es de vital importancia para conseguir los objetivos planteados.

## **D. Especificación de los procedimientos de medición y escalamiento**

Para analizar este tema se comenzará por definir los conceptos de medición y escalamiento.

- **Medición:** significa asignar números u otros símbolos a características de ciertos objetos con reglas previamente establecidas. En esta investigación no se medirá a los trabajadores en sí, sino a sus percepciones, actitudes, preferencias u otras características pertinentes.  
Los números suelen asignarse por dos razones: la primera es que los números pueden permitir efectuar un análisis estadístico de los datos obtenidos y la segunda es que los números facilitan la comunicación de las reglas y los resultados de la medición.
- **Escalamiento:** es posible considerar al escalamiento como una extensión de la medición. El escalamiento implica la creación de un continuo sobre el cual se localizan los objetos medidos, en este caso, los trabajadores que forman parte de la muestra. Por ejemplo considerar una escala del 1 al 10 para ubicar a los trabajadores de acuerdo a su nivel de motivación en su lugar de trabajo.

En este trabajo de campo se aplicará un cuestionario on-line a una muestra de la población, la cual es el conjunto de trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión y que desarrollan sus actividades laborales en la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo, tanto en la sede Mendoza como en la sede San Rafael. Este cuestionario, como se mencionó anteriormente, estará integrado por 3 partes las cuales tienen por objetivo brindar datos sobre 3 temas diferentes de interés para la investigación. Por ello se seleccionarán las técnicas de escalamiento que sean de mayor utilidad para obtener la información requerida por la investigación para cada parte en específico y así permitir que los altos directivos de la organización bajo análisis puedan aplicar las estrategias correspondientes en caso de ser necesario.

En la primer parte del cuestionario se utilizará una escala no comparativa de clasificación por ítem llamada escala de Likert.

Las escalas no comparativas implican que cada objeto estímulo se escale independientemente de los otros objetos del conjunto de estímulos. Solo se evalúa un único objeto a la vez.

Al ser una escala de clasificación por ítem, también llamada clasificación por reactivos, se presentará a los encuestados una escala que asocia un número o una breve descripción con cada categoría. Las categorías se ordenan en términos de la posición de la escala y se pedirá a los encuestados que seleccionen la categoría específica que describa mejor al objeto que se está evaluando.

La escala de Likert es una escala de medición con 5 categorías de respuesta que van desde el extremo de “totalmente de acuerdo” hasta el extremo de “totalmente en desacuerdo” lo cual requiere que los encuestados indiquen su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones relacionadas con los objetos estímulo.

Se procederá a aplicar esta técnica de escalamiento, ya que, a pesar de requerir bastante tiempo para contestarse, debido a que los encuestados deben leer cada afirmación por separado, es muy fácil de construir y de aplicar. Además resulta una excelente herramienta para aplicar por correo, internet, teléfono o inclusive personalmente.

Para recaudar la información de la segunda parte del cuestionario, se utilizará la técnica de escalamiento comparativa por rangos ordenados, la cual solicitará a los encuestados que ordenen de manera jerárquica los diferentes factores motivacionales que les serán presentados con respecto a la importancia que ellos le otorgan en su lugar de trabajo.

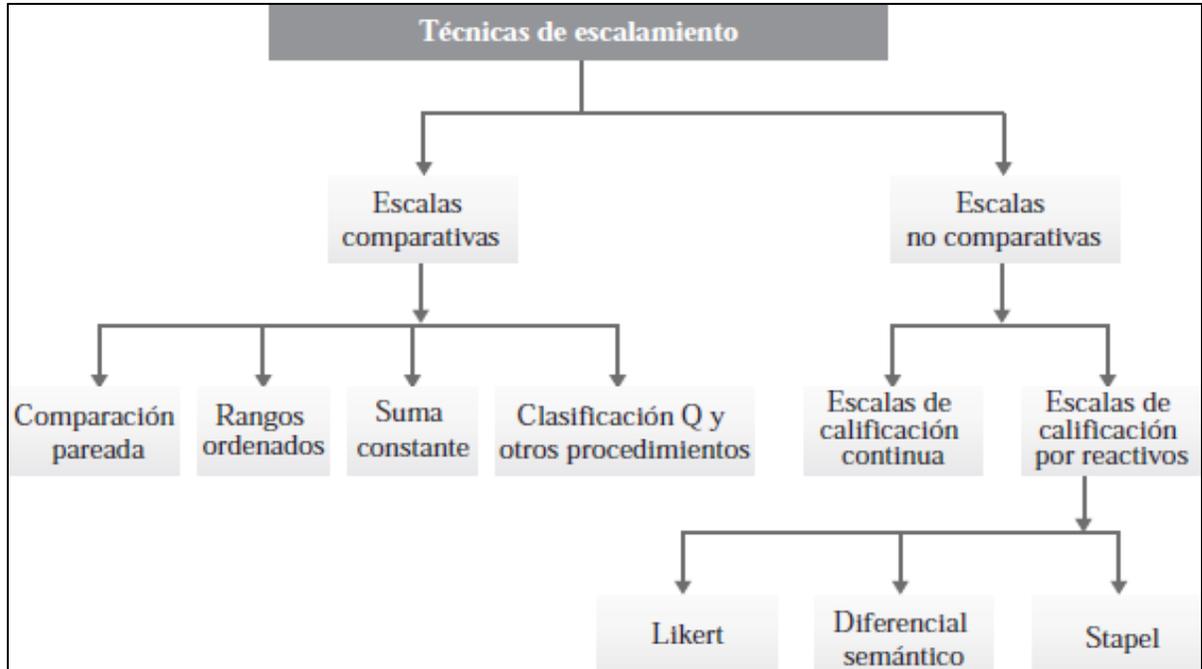
Las escalas comparativas, como su nombre lo indica, implican una comparación directa entre los objetos estímulo. Cabe destacar que los datos que se obtienen en este tipo de escalas deben interpretarse únicamente en términos relativos y sólo tienen importancia para mediciones ordinales o de rangos ordenados.

En la tercera parte del cuestionario, al igual que en la primera, se utilizará una escala de Likert para relevar la información necesaria. En este caso se buscará obtener información sobre cuáles estrategias lleva a cabo la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo para estimular la motivación de sus trabajadores.

En esta investigación se utilizarán 2 técnicas de escalamiento, sin embargo, es importante mencionar que existen variadas técnicas de escalamiento, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 4.2

Tipos de técnicas de escalamiento



Fuente: Malhotra, Naresh K. (2008) Investigación de mercados. México. Parson

### E. Construcción de una prueba piloto para la recolección de datos

Una vez determinada la información que se necesitará y los procedimientos de medición y escalamiento que se aplicarán al cuestionario, el paso siguiente es la construcción de una prueba piloto, la cual tiene como objetivo identificar y eliminar problemas potenciales que pudieran surgir en la aplicación del mismo. Esta prueba piloto debe ser exhaustiva y debe aplicarse a una muestra pequeña de encuestados (aproximadamente de 15 a 30 encuestados).

Es muy importante tener en cuenta que la muestra a la cual se le aplicará la prueba piloto debe pertenecer a la misma población que la muestra definitiva a la cual se le aplicará el cuestionario final.

En el anexo 1 se muestra el cuestionario que se utilizará como prueba piloto en este trabajo, el cual está sujeto a modificaciones si así lo requiere la investigación.

## **F. Especificación del proceso de muestreo y el tamaño de la muestra**

La mayoría de los proyectos de investigación tienen como objetivo obtener información acerca de las características o parámetros de una población, la cual es definida como la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación.

Como se mencionó anteriormente, el problema de la presente investigación es determinar cuáles son los factores que tienen mayor incidencia en la motivación de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo, conocer el nivel motivacional de los mismos y advertir las estrategias que se llevan a cabo para estimular su motivación.

Otro concepto que es importante conocer es el de “elemento” de una población. Los elementos de una población son objetos que poseen la información buscada por el investigador y sobre los cuales se harán inferencias. En este trabajo los elementos de la población serán cada uno de los trabajadores los cuales serán encuestados. En cuanto a la población, se considera que es la totalidad del personal de apoyo a la gestión que realiza su actividad laboral en la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo, tanto en la sede Mendoza como en la sede San Rafael.

La información sobre las características o parámetros de la población puede obtenerse mediante la realización de un censo o la obtención de una muestra.

El censo consiste en una numeración completa de todos los elementos de una población u objetos de estudio después de la cual es posible calcular de manera directa los parámetros de la población. Es importante considerar que para realizar un censo se necesita un presupuesto grande, debido a que tiene grandes costos. Además se requiere de mucho tiempo disponible para su realización.

Generalmente, los censos son de utilidad cuando el tamaño de la población que se desea analizar es pequeño (menor a 30 elementos).

Por otro lado, la muestra se define como un subgrupo de elementos de una población que se selecciona para participar en el estudio. Luego se utilizan las características de la muestra analizada, conocidas como estadísticos, para realizar inferencias sobre los parámetros de la población.

El presupuesto necesario para la obtención de una muestra es pequeño, el tiempo requerido para su obtención es bajo y el tamaño de la población la cual se quiere analizar debe ser grande (mayor o igual a 30 elementos).

Debido a las características previamente mencionadas, en este trabajo se obtendrá una muestra de la población de 85 trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión que realizan sus actividades laborales en la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo.

Una vez tomada esta decisión, el próximo paso a realizar es decidir qué técnica de muestreo se utilizará. Hay que definir si será tradicional o bayesiana, si la muestra se obtendrá con o sin reemplazo y si se utilizará un muestreo probabilístico o uno no probabilístico.

En cuanto a la primera decisión, se utilizará la técnica tradicional de muestreo, la cual consiste en seleccionar todos los elementos que formarán parte de la muestra antes de iniciar la recolección de datos, debido a que la técnica bayesiana de muestreo no es muy utilizada, ya que, por lo general, no se dispone de mucha de la información que esta técnica requiere sobre costos y probabilidades, la cual es necesaria para aplicarla correctamente.

Prosiguiendo con la segunda decisión, se realizará un muestreo sin reemplazo. Esto significa que una vez seleccionado un elemento para incluirlo en la muestra, este no puede ser elegido nuevamente, es decir, se retira del muestreo.

Por último se debe decidir qué tipo de muestreo se utilizará en la investigación, si el probabilístico o el no probabilístico. Esta es la decisión más importante acerca de la elección de la técnica de muestreo.

Por un lado se encuentra el muestreo no probabilístico, el cual no usa procedimientos de selección al azar (estadísticamente hablando), sino que se basa en el juicio personal del investigador. Las muestras obtenidas a través de esta técnica pueden dar buenas estimaciones de las características de la población, sin embargo, al no existir una forma de determinar la probabilidad de que cualquier elemento de la población sea seleccionado para utilizarse en la muestra, no es posible realizar una extrapolación estadística de las estimaciones obtenidas a la población.

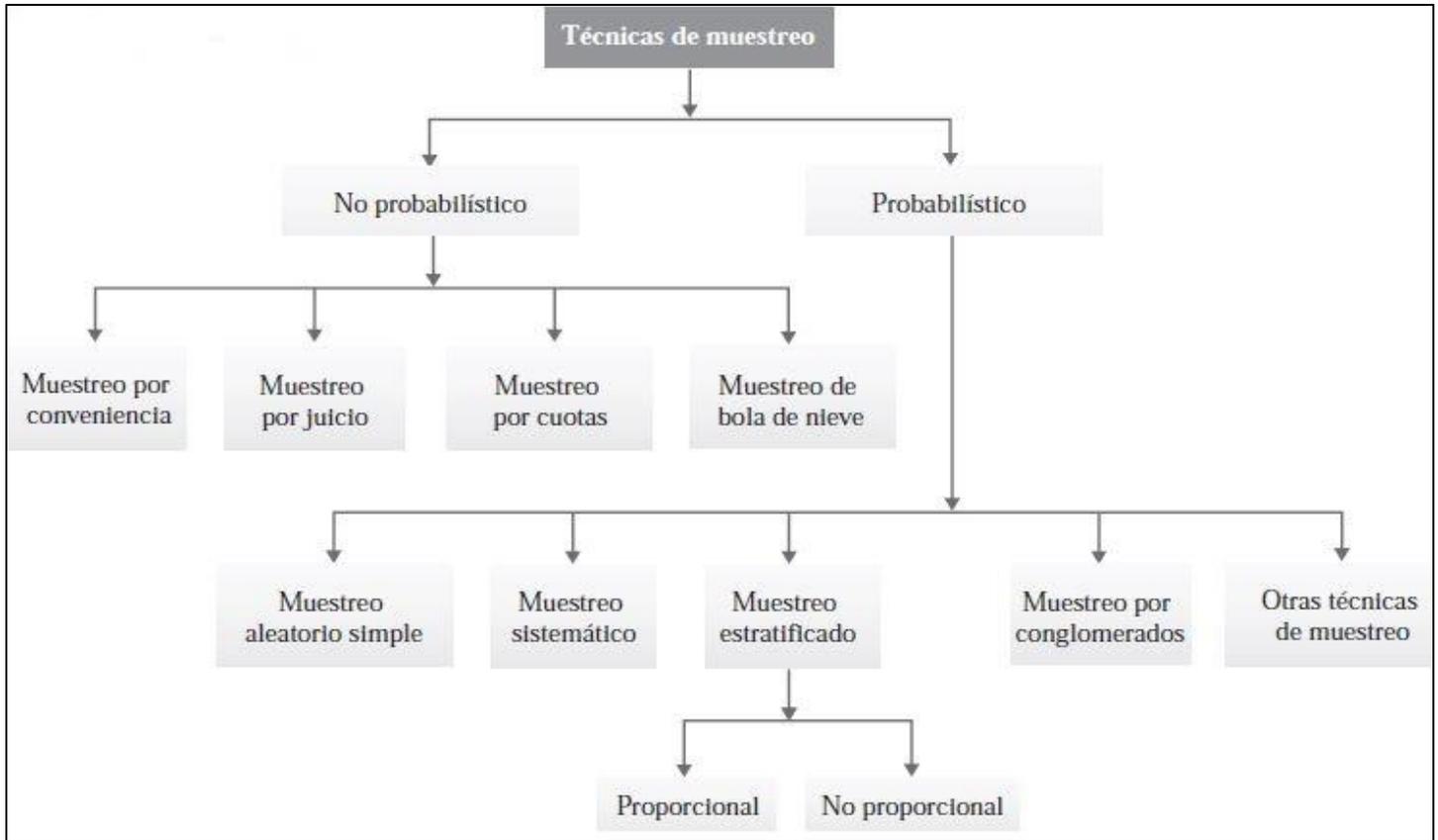
Por el otro lado, en el muestreo probabilístico, las unidades de muestreo si son seleccionadas al azar estadísticamente hablando. Cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra.

Debido a esto es posible calcular los intervalos de confianza, los cuales contienen el verdadero valor de la población, con un nivel determinado de certeza, lo que permite al investigador hacer inferencias o extrapolaciones acerca de la población de donde se extrajo la muestra.

Son muchas las técnicas de muestreo tanto probabilístico como no probabilístico que se pueden utilizar en una muestra, en la siguiente figura se pueden observar.

Figura 4.3

Tipos de técnicas de muestreo probabilístico y no probabilístico



Fuente: Malhotra, Naresh K. (2008) Investigación de mercados. México. Parson

La técnica de muestreo que se utilizará en el presente trabajo de campo es la del muestreo sistemático. Esta técnica es un tipo de muestreo probabilístico en la cual la muestra es seleccionada eligiendo un punto de inicio aleatorio (A), para luego elegir cada elemento en sucesión del marco de muestreo siguiendo la fórmula  $K = \frac{N}{n}$ , donde N es el número de elementos de la población, n es el número de elementos de la muestra y K es el intervalo entre elementos de la muestra. De esta manera, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser seleccionado para la muestra.

Las ventajas que tiene esta técnica de muestreo son:

- La selección aleatoria se realiza una única vez, por lo que el muestreo es sencillo y no tan costoso de realizar.
- Es posible ahorrar mucho tiempo y reducir aún más el costo del muestreo.
- Puede usarse incluso sin conocer los elementos del marco de muestreo.

- Si se dispone de información de la población que esté relacionada con las características de interés por parte del investigador, puede utilizarse para obtener una muestra representativa y confiable.

Todas estas características la hacen la técnica perfecta para utilizar y aplicar en encuestas por correo, telefónicas y por internet, como en el caso de este trabajo de campo en particular.

En cuanto al tamaño de la muestra, para determinarlo de manera correcta es necesario tener en cuenta varias consideraciones, entre las cuales se pueden mencionar:

- La importancia de la decisión a tomar: para tomar decisiones importantes, los altos ejecutivos de una organización necesitan contar con una mayor cantidad de información y ésta debe ser lo más precisa posible. Por lo tanto es requerido contar con muestras grandes, sin embargo hay que tener presente que el aumento del tamaño de la muestra está directamente relacionado con el aumento de los costos de la investigación.
- La naturaleza de la investigación: generalmente en las investigaciones exploratorias donde lo que se busca principalmente es obtener un primer acercamiento para entender el problema de la investigación, el tamaño de la muestra suele ser pequeño. En cambio si la investigación busca ser concluyente, como es el caso de este trabajo en particular, la muestra debe ser grande.
- El número de variables: el tamaño necesario de la muestra está directamente relacionado con las variables que se quieren comprender. Si se quiere obtener información sobre un número elevado de variables, se requieren muestras grandes.
- Tamaños de muestras utilizadas en estudios similares: realizar una comparación entre la información que se busca obtener con la presente investigación y estudios que han buscado obtener información similar para propósitos similares a la misma es una muy buena forma de orientar al investigador con respecto al tamaño de la muestra a utilizar.
- Restricciones de recursos: siempre hay que tener en cuenta las restricciones del trabajo a realizar, como pueden ser el tiempo y el dinero, además de la posibilidad de obtener la información requerida y la disponibilidad de personal calificado para recolectar los datos necesarios.

Luego de analizar todos estos factores, los cuales son llamados factores cualitativos, además debe realizarse el cálculo para determinar cuál debería ser el tamaño de la muestra para que la misma sea representativa de la población que se busca analizar.

La obtención del mencionado tamaño de muestra puede lograrse a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra buscado.

N: tamaño de la población o universo. En este caso la totalidad de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, el cual asciende a 85 trabajadores.

z: parámetro estadístico que depende del nivel de confianza. En este caso se decidió optar por un nivel de confianza del 95%, por lo tanto  $z = 1.96$

e: error de estimación máximo aceptado. En este caso se decidió optar por un error máximo aceptado de 10%

p: probabilidad que ocurra el suceso estudiado. En este caso, al desconocerse tal probabilidad, el valor de p es igual a 50%

Reemplazando cada variable en la fórmula y aplicando los cálculos correspondientes, se llegó a la conclusión que el número de elementos a analizar adecuado para obtener la información necesaria a través de una muestra representativa para esta investigación es de 45 trabajadores.

## **G. Desarrollo de un plan para el análisis de los datos**

Una vez aplicada la prueba piloto a la muestra reducida de elementos, se deben analizar los datos obtenidos de ella, para determinar si la misma encuesta puede aplicarse a la muestra original sin modificaciones o bien, se necesitan corregir los problemas que se detecten.

Existen varios pasos para analizar los datos obtenidos de las pruebas piloto, los cuales se detallan a continuación:

- **Revisión del cuestionario:** implica verificar todos los cuestionarios en cuanto a la calidad de las respuestas obtenidas y que los mismos estén terminados.

Muchas veces los encuestados dejan algunas partes del cuestionario sin completar, o tal vez completan el cuestionario de una manera equivocada porque no entendieron lo que se les pedía que respondieran. En estos casos los cuestionarios aplicados a estas personas se consideran inaceptables, como así también aquellos cuestionarios que fueron devueltos después de la fecha estipulada o aquellos que fueron contestados por alguien que no estaba calificado para participar de la investigación.

- **Edición:** es la revisión de los cuestionarios con el objetivo de incrementar su exactitud y precisión, es decir, se busca identificar respuestas ilegibles (se registraron mal), incompletas (preguntas no respondidas) y ambiguas (en el caso que se marque más de una respuesta en preguntas que están diseñadas para obtener una única respuesta).

Luego de haber identificado estas respuestas, se puede proceder de 3 maneras diferentes:

1. **Devolver los cuestionarios al campo:** los cuestionarios son devueltos a los encuestados para que procedan nuevamente a completarlos. Generalmente es utilizado cuando los tamaños de las muestras son pequeños y es fácil identificar a los encuestados.
2. **Asignar valores faltantes:** en el caso que no sea posible devolver los cuestionarios a los encuestados, el investigador puede asignar valores faltantes a las respuestas que no han sido satisfactorias, es decir, considerar que las preguntas que obtuvieron respuestas insatisfactorias no fueron contestadas. Este enfoque es factible de realizar cuando el número de encuestados insatisfactorios es pequeño, cuando la proporción de respuestas

insatisfactorias para cada uno de estos encuestados es pequeña y cuando las preguntas con respuestas insatisfactorias no son las más importantes.

3. Descartar a los encuestados insatisfactorios: en este caso el investigador opta por descartar a los encuestados que han dado respuestas insatisfactorias, es decir, no se tiene en cuenta ninguna respuesta que haya dado dicho encuestado.

Este enfoque es posible cuando la proporción de encuestados insatisfactorios es muy baja, el tamaño de la muestra es grande, la proporción de respuestas insatisfactorias para cada uno de estos encuestados es grande y cuando faltan respuestas para las preguntas más importantes.

- **Codificación:** es la asignación de un código para representar una respuesta específica a una determinada pregunta de un cuestionario en particular.

En el caso del presente trabajo, al contener únicamente preguntas estructuradas, la codificación se realizó previa a la aplicación de la encuesta. Caso contrario, en el caso que la encuesta contenga una alta cantidad de preguntas no estructuradas, la codificación debe realizarse luego de la aplicación de la encuesta.

- **Transcripción:** implica la transferencia de los datos que han sido codificados de los cuestionarios a la computadora por medio del teclado.

Generalmente se realiza la transcripción cuando las encuestas son rellenas personalmente con lápiz y papel.

Debido a que la encuesta aplicada en este trabajo se realizó a través de internet, la transcripción de los datos se realizó automáticamente a medida que los encuestados respondieron el cuestionario.

- **Depuración de datos:** este paso es similar al paso de edición, salvo que en este caso las verificaciones son más minuciosas y exhaustivas. Este paso comprueba la congruencia de las respuestas identificando los datos que se encuentran fuera del rango estipulado previamente con la ayuda de softwares como SSPS y Microsoft Excel. Estos datos que se encuentran fuera del rango son inaceptables y deben corregirse.

Además, en este paso se tratan las respuestas faltantes, es decir, aquellos valores de una pregunta que se desconocen, ya sea porque los encuestados otorgaron respuestas ambiguas como se mencionó anteriormente o porque sus respuestas no fueron registradas adecuadamente.

En este caso el investigador puede proceder de 4 maneras diferentes:

- Sustituir el faltante con un valor neutro: generalmente se utiliza la respuesta promedio a la pregunta como sustituto a las respuestas faltantes. De esta forma no se producen demasiados cambios en estadísticas como las correlaciones.
- Sustituir el faltante con una respuesta atribuida: esta técnica requiere un mayor esfuerzo que la anterior por parte del investigador, y puede producir sesgos de respuesta considerables. En este caso, el investigador intenta inferir las respuestas que habrían dado los encuestados si hubieran contestado las preguntas.
- Eliminación por casos: el investigador procede a descartar a todos los encuestados con alguna respuesta faltante. Es muy común que muchos encuestados tengan algunas respuestas faltantes, por lo que en el caso de aplicar esta técnica, se obtendría una muestra pequeña.
- Eliminación por pares: a diferencia de la técnica anterior, en vez de descartar todos los casos que presenten una respuesta faltante, el investigador sólo usa a los encuestados con respuestas completas para cada pregunta. De esta manera se puede obtener muestras de diferentes tamaños para cada pregunta de la encuesta.

Una vez que se ha puesto a prueba la prueba piloto previamente expuesta a través de estos pasos de análisis y se han modificado y corregido aquellas preguntas que así lo hubiesen requerido se puede decir que la encuesta está en condiciones de ser aplicada a toda la muestra original para obtener la información que se necesita y obtener las conclusiones pertinentes basándose en ella.

En este trabajo, la información relevada por la prueba piloto fue considerada de utilidad para la investigación y, luego del análisis correspondiente, se determinó que no era necesario realizar ningún tipo de corrección con respecto a las preguntas expuestas en la misma, por esta razón se procede a mostrar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a la muestra original de 45 trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo y las conclusiones a las cuales se pudo llegar al respecto.

## H. Resultados sobre la investigación realizada

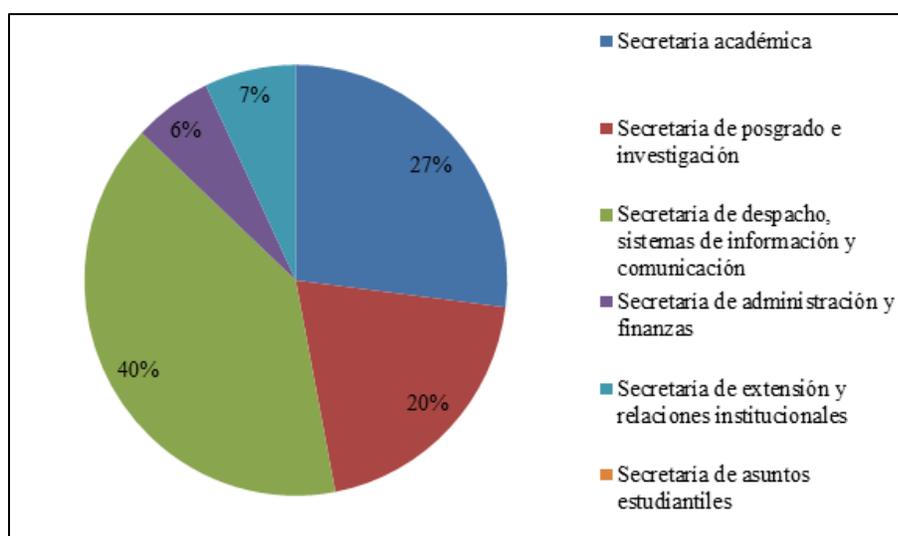
Luego de 28 días tratando de obtener respuestas a la encuesta por parte de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo se recopilaron un total de 15 respuestas. Esto representa solamente un 17,65% del total de 85 trabajadores que forman parte de la población bajo análisis. No obstante, por motivos académicos y por la falta de colaboración e interés de la mayoría de las personas seleccionadas para formar parte de la muestra a analizar, se decidió continuar con el análisis de las respuestas obtenidas a través del presente trabajo de campo.

Las encuestas fueron contestadas por representantes de 5 de las 6 secretarías por las cuales está formada la población de trabajadores de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias económicas de la UNCuyo, con un 60% por ciento de encuestadas mujeres de 39 años de edad promedio y pertenecientes, en su mayoría a la categoría más baja en cuanto a jerarquía dentro de la organización, la categoría 7.

A continuación se representa la información previamente mencionada a través de figuras:

Figura 4.4

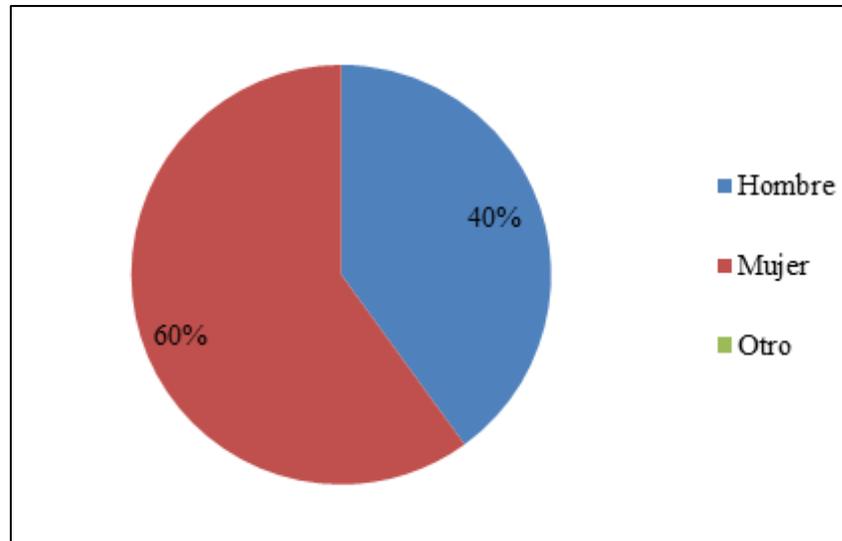
Porcentaje de encuestados pertenecientes a las diferentes secretarías de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo



Fuente: elaboración propia

Figura 4.5

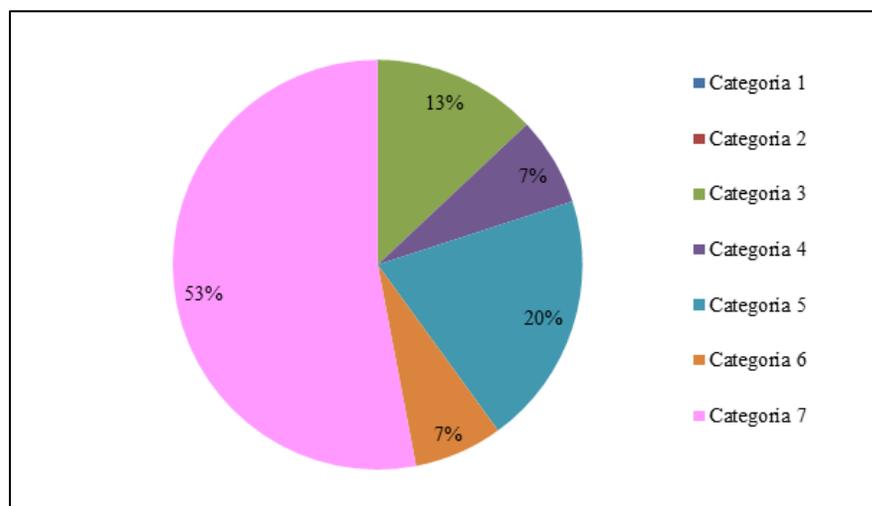
Porcentaje de encuestados según género



Fuente: elaboración propia

Figura 4.6

Porcentaje de encuestados según categoría



Fuente: elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente, la encuesta aplicada consta de 3 partes, cada una de ellas destinada a contemplar un tema de interés diferente para la investigación. Para realizar un análisis correcto se procederá en primera instancia a mencionar y explicar cuál es el propósito de cada una de las afirmaciones que conforman la parte I y III de la misma, como así también el objetivo de conocer cuáles son los factores más importantes para los trabajadores del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias económicas de la UNCuyo en la parte II. Luego se mostrarán los resultados obtenidos en cada parte.

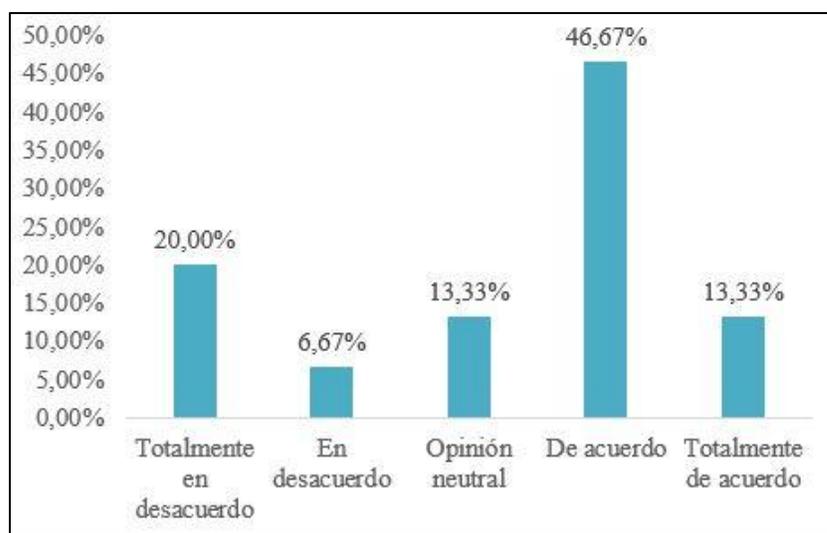
## H.1. Parte I: preguntas sobre nivel de motivación

### 1. Me siento motivado en mi puesto de trabajo.

Esta afirmación busca sintetizar la percepción personal de cada uno de los trabajadores respecto su situación motivacional en su puesto de trabajo.

Figura 4.7

Porcentaje de trabajadores que se sienten motivados en su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia

El 46,67% de los trabajadores respondieron que están de acuerdo con esta afirmación, el 20% está totalmente en desacuerdo, el 13,33% está totalmente de acuerdo, el 6,67% está en desacuerdo y finalmente el 13,33% tiene una opinión neutral al respecto. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene que el 60% de los trabajadores efectivamente se sienten motivados en su puesto de trabajo. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta

considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene que el 26,67% no lo está, lo que representa menos de la mitad de su contraparte.

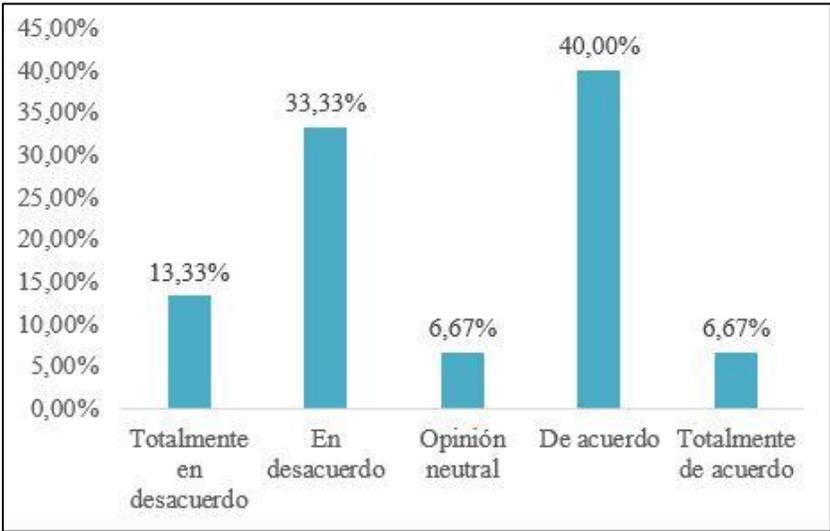
Esto es un indicador positivo, ya que, en términos generales los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo se auto perciben motivados en su puesto de trabajo.

**2. Me siento cuidado en mi puesto de trabajo.**

Es de gran importancia que el trabajador se sienta seguro y protegido en su puesto de trabajo. Factores como un puesto de trabajo fijo y un ambiente que no sea hostil para el trabajador pueden tener un gran impacto en la forma de desempeñar las tareas del mismo, así como también en su motivación.

Figura 4.8

Porcentaje de trabajadores que se sienten cuidados en su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia

En esta afirmación existe una marcada división entre los sentimientos de los encuestados con respecto a su seguridad en su puesto de trabajo. El 40% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, el 33,33% está en desacuerdo, el 13,33% está totalmente en desacuerdo, el 6,67% está totalmente de acuerdo y finalmente el 6,67% tiene una opinión neutral al respecto. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 46,67% de trabajadores que efectivamente se sienten cuidados en su puesto de trabajo. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 46,66%.

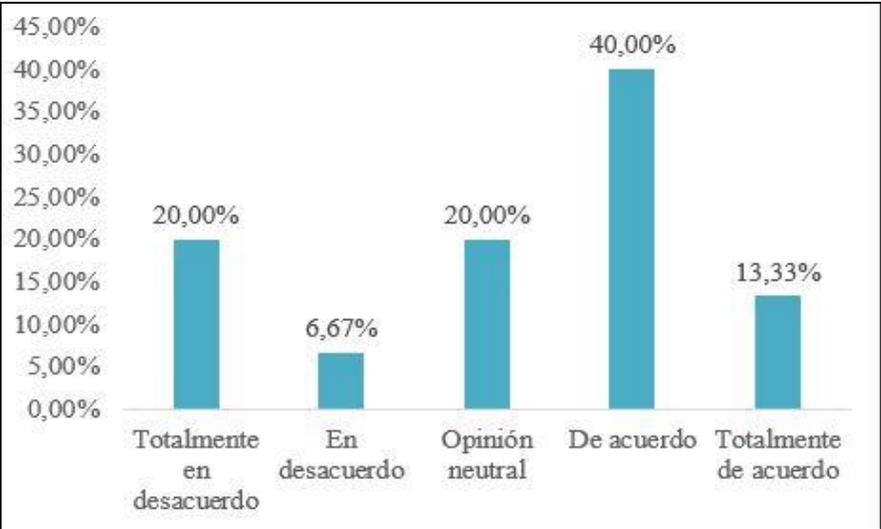
Esto puede ser una llamada de atención para los altos ejecutivos de la organización, ya que un elevado porcentaje de sus trabajadores no se siente cuidado, lo que puede tener efectos negativos en su rendimiento y motivación.

**3. Me siento inspirado para mejorar mi rendimiento continuamente en mi puesto de trabajo.**

Las personas buscan sentirse capaces y eficientes con las tareas y actividades que realizan. Cuando la organización brinda a sus trabajadores la posibilidad de realizar tareas que significan un desafío a la altura de sus habilidades, estos logran rápidamente la motivación logrando así aumentar su rendimiento en el largo plazo.

Figura 4.9

Porcentaje de trabajadores que se sienten inspirados para mejorar su rendimiento continuamente en su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados afirma está de acuerdo con esta afirmación, el 20% está totalmente en desacuerdo, el 13,33% está totalmente de acuerdo, el 6,67% está en desacuerdo y finalmente el 20% tiene una opinión neutral al respecto. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 53,33% de trabajadores que efectivamente se sienten inspirados para mejorar su rendimiento continuamente en su puesto de trabajo. A su vez, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 26,67%.

En términos generales se puede decir que los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo se sienten inspirados para mejorar su rendimiento continuamente en su puesto de trabajo, sin embargo, el 20% del total de los encuestados tuvo una opinión neutral al respecto. Este es un punto que requiere atención por parte de los altos ejecutivos de la organización.

#### **4. Me siento cómodo con las tareas que realizo.**

Al igual que la afirmación anterior, ésta está orientada a la satisfacción del factor intrínseco de la competencia. Si la tarea a realizar es demasiado compleja para el trabajador y/o representa un desafío demasiado grande para sus habilidades este se sentirá frustrado y su motivación disminuirá. Caso contrario, si las tareas a realizar representan un desafío muy fácil para el trabajador su motivación también disminuirá porque caerá rápidamente en el aburrimiento. Mantener los niveles de dificultad de las tareas alineadas con las habilidades de los trabajadores es crucial para mantenerlos motivados y eficaces.

Figura 4.10

Porcentaje de trabajadores que se sienten cómodos con las tareas que realizan



Fuente: elaboración propia

Con respecto a esta afirmación el 46,67% de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo, el 26,67% están de acuerdo, el 20% tienen una opinión neutral al respecto y el 6,67% están totalmente en desacuerdo. Ningún encuestado expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 73,34% de trabajadores que expresan sentir comodidad con las tareas que realizan. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene solamente un 6,67%.

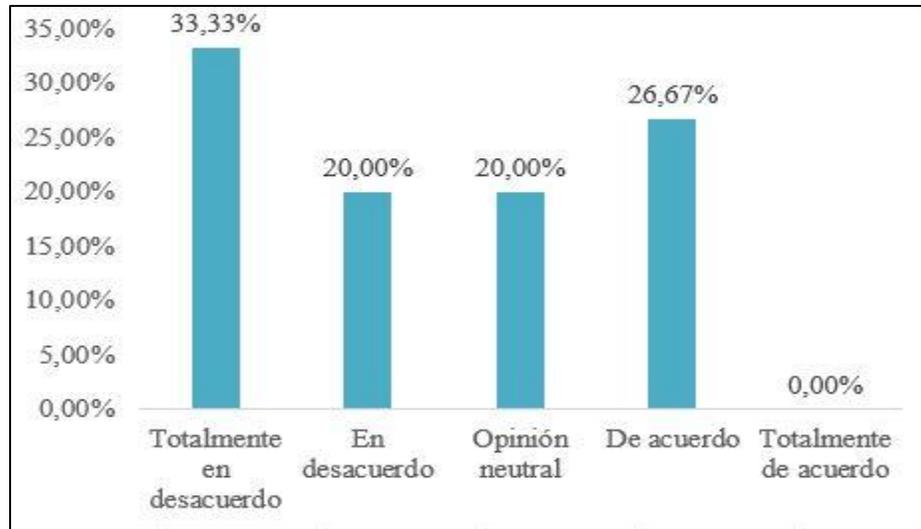
Los resultados obtenidos en esta afirmación dejan ver que, en términos generales, los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo consideran que las actividades que realizan representan un nivel de desafío adecuado para sus habilidades.

##### **5. Considero que mi sueldo es justo.**

Como se ha mencionado con anterioridad, los incentivos monetarios deben tratarse con suma responsabilidad y precaución. El sueldo nunca debe ser la única estrategia por parte de la organización para mantener la motivación de sus miembros, ya que su efectividad desaparece rápidamente en el tiempo, teniendo que aumentar dichos incentivos periódicamente en el futuro, lo cual significaría grandes costos para la organización.

Figura 4.11

Porcentaje de trabajadores que consideran que su sueldo es justo



Fuente: elaboración propia

En este caso la mayoría de los trabajadores, el 33,33%, está totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 26,67% está de acuerdo, y el 40% restante del total está dividido en partes iguales entre los trabajadores que están en desacuerdo y los que tienen una opinión neutral al respecto. Por otro lado, ninguno de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 26,67% de trabajadores que efectivamente consideran que su sueldo es justo. Sin embargo, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 53,33%.

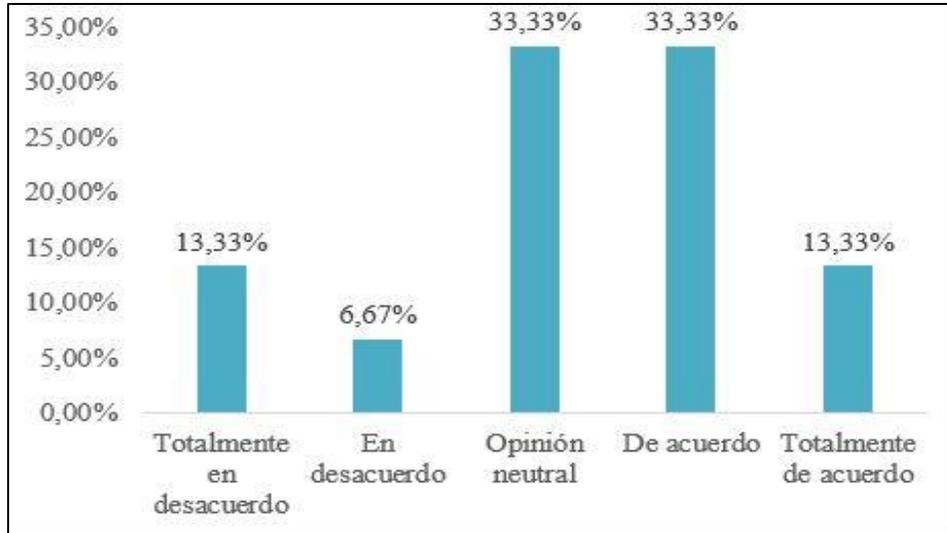
Los resultados obtenidos en esta afirmación refuerzan la teoría previamente explicada sobre la dificultad y complejidad de aplicar incentivos monetarios para lograr una mayor motivación en los miembros de una organización.

#### **6. Me siento valorado como trabajador en mi organización.**

Las personas buscan sentirse realizadas con las tareas que desempeñan. Buscan de alguna manera trascender, de dejar una marca tanto en la organización como en el mundo. Las organizaciones deben hacer sentir a sus miembros que son pilares importantes en su actividad y recordarles constantemente cuál es su objetivo final para que entiendan cuál es el sentido de su trabajo. De esta manera se logrará su motivación.

Figura 4.12

Porcentaje de encuestados que se sienten valorados como trabajadores en la organización



Fuente: elaboración propia

En esta afirmación tanto el porcentaje de encuestados que están de acuerdo como los que tienen una opinión neutral al respecto es de un 33,33%, el porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo y los que están totalmente de acuerdo es del 13,33% y finalmente el 6,67% están en desacuerdo. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 46,66% de trabajadores que efectivamente se sienten valorados en la organización. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 20%.

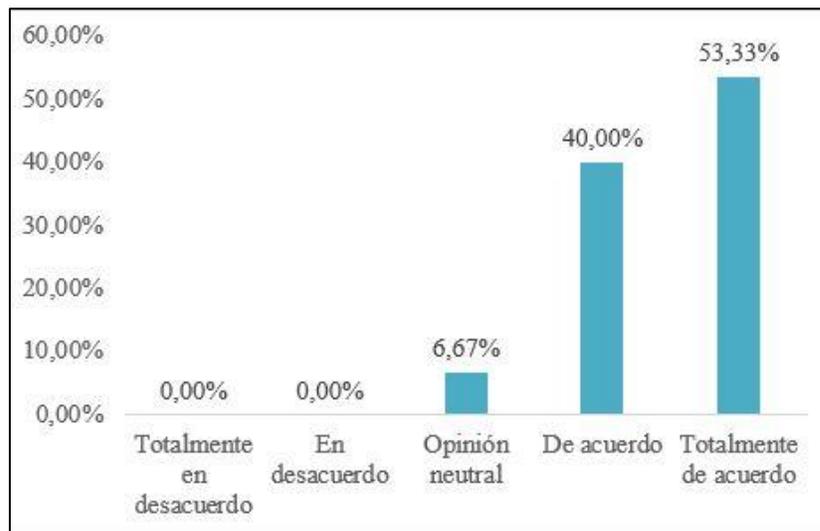
El punto a tener en cuenta por parte de los altos ejecutivos de la organización es el elevado porcentaje de trabajadores que tienen una opinión neutral con respecto a esta afirmación. Los mismos podrían estar experimentando una especie de “vacío existencial” donde no encuentran el sentido de lo que están haciendo, provocando que ellos piensen que no son de utilidad para la organización y que su trabajo no es trascendente. Esto puede llegar a explicar el porqué de la baja tasa de respuesta que la encuesta aplicada a estos trabajadores ha recibido.

## 7. Mi relación con mis compañeros de trabajo es buena.

Construir relaciones interpersonales fuertes y duraderas es de suma importancia para el ser humano en general. Todas las personas buscan formar parte de un grupo en donde se sientan queridas y aceptadas por los demás.

Figura 4.13

Porcentaje de trabajadores que sienten que su relación con sus compañeros de trabajo es buena



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, al sumar los porcentajes de trabajadores que están totalmente de acuerdo con esta afirmación, 53,33%, y el porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con la misma, 40%, se obtiene un sorprendente 93,33% de trabajadores cuya respuesta es positiva. Esto es un muy buen indicador con respecto al factor intrínseco de relación desarrollado en el capítulo II del presente trabajo. Sin embargo, solamente el 6,67% de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto.

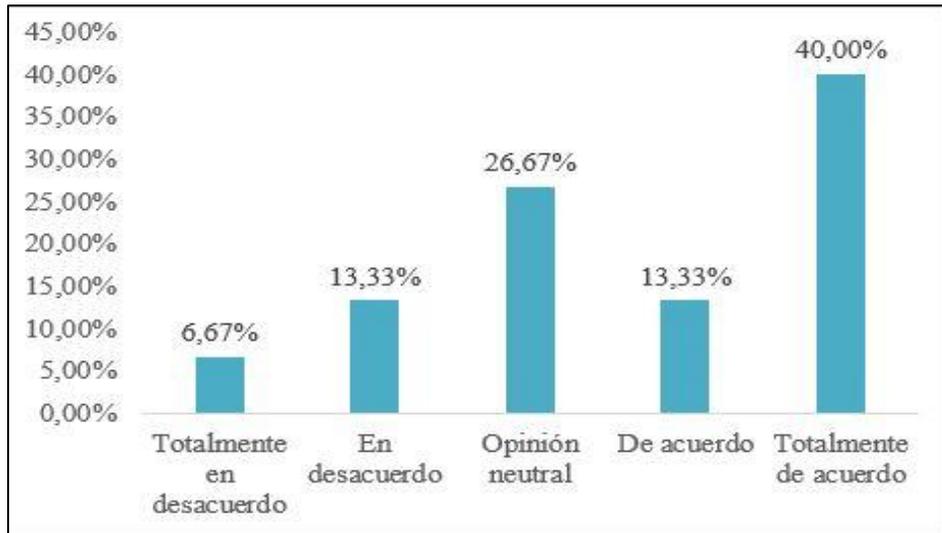
## 8. Me resulta fácil comunicar mis sentimientos y preocupaciones en mi lugar de trabajo.

Al igual que la afirmación anterior, ésta está relacionada con el factor intrínseco de relación.

Una vez que una persona logra sentirse querida y valorada dentro de un grupo social, comienza a sentirse cómoda con las personas que la rodean, aumentando su confianza y propiciando un ambiente ideal para la formación de vínculos interpersonales duraderos y de calidad.

Figura 4.14

Porcentaje de trabajadores a los cuales les resulta fácil comunicar sus sentimientos y preocupaciones en su lugar de trabajo.



Fuente: elaboración propia

El porcentaje de trabajadores que expresan estar totalmente de acuerdo con esta afirmación es del 40%, el porcentaje de trabajadores que tienen una opinión neutral es del 26,67%, tanto el porcentaje de trabajadores que está de acuerdo como el porcentaje que está en desacuerdo es del 13,33% y finalmente un 6,67% de los encuestados está totalmente en desacuerdo. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 53,33% de trabajadores que encuentran facilidad al comunicar sus sentimientos y preocupaciones en su lugar de trabajo. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 20%.

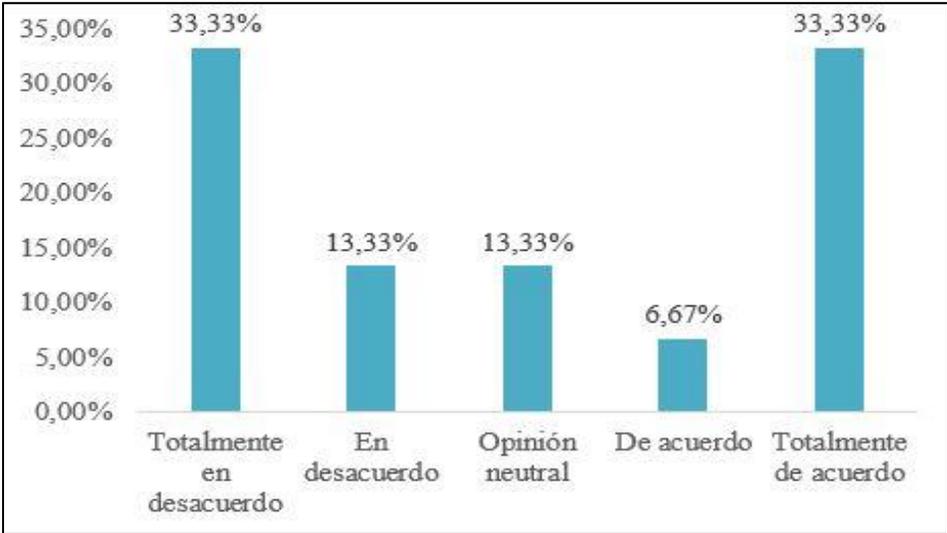
Se puede decir que las relaciones interpersonales entre los trabajadores que forman partes de personal de apoyo a la gestión de la Facultad de ciencias económicas de la UNCuyo son de buena calidad y generan un ambiente propicio para que éstos realicen sus actividades de manera eficiente.

**9. El ambiente de trabajo me produce stress.**

El stress en el puesto de trabajo puede deberse a diversas razones, a saber, jornadas laborales muy extensas, inestabilidad laboral, monotonía, etcétera. Los trabajadores que experimentan elevados niveles de stress en su puesto de trabajo tienden a perder tanto eficiencia como motivación en las tareas que realizan.

Figura 4.15

Porcentaje de trabajadores los cuales sienten stress en su lugar de trabajo.



Fuente: elaboración propia

Tanto el porcentaje de trabajadores que están totalmente de acuerdo con esta afirmación como el porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo es del 33,33%. Por otro lado, tanto el porcentaje de trabajadores que está en desacuerdo como el porcentaje de trabajadores que tiene una opinión neutral al respecto es el 13,33%. Finalmente, el 6,67% del total de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación.

En este caso, el hecho de que el 33,33% del total de los encuestados esté totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo le produce stress es un indicador negativo en cuanto a la motivación de los mismos.

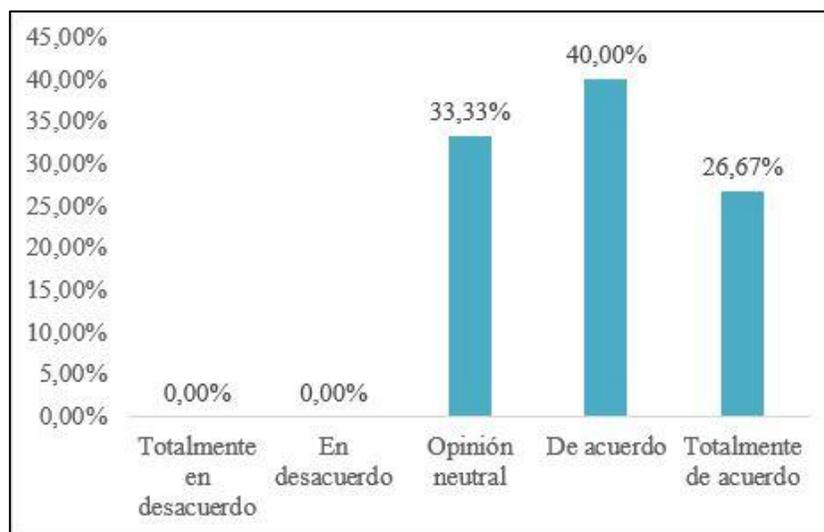
Los altos ejecutivos de la organización deberían tomar medidas para reducir el alto nivel de stress que experimentan los trabajadores.

#### 10. Conozco las actividades que desarrollan los diferentes departamentos de la organización.

Es de vital importancia que los miembros de una organización logren tener una visión holística de la misma. De esta manera pueden entender de una forma más amplia el funcionamiento de la organización y cuáles son los procesos que se llevan a cabo para alcanzar sus objetivos.

Figura 4.16

Porcentaje de trabajadores que conocen las actividades que desarrollan los diferentes departamentos de la organización



Fuente: elaboración propia

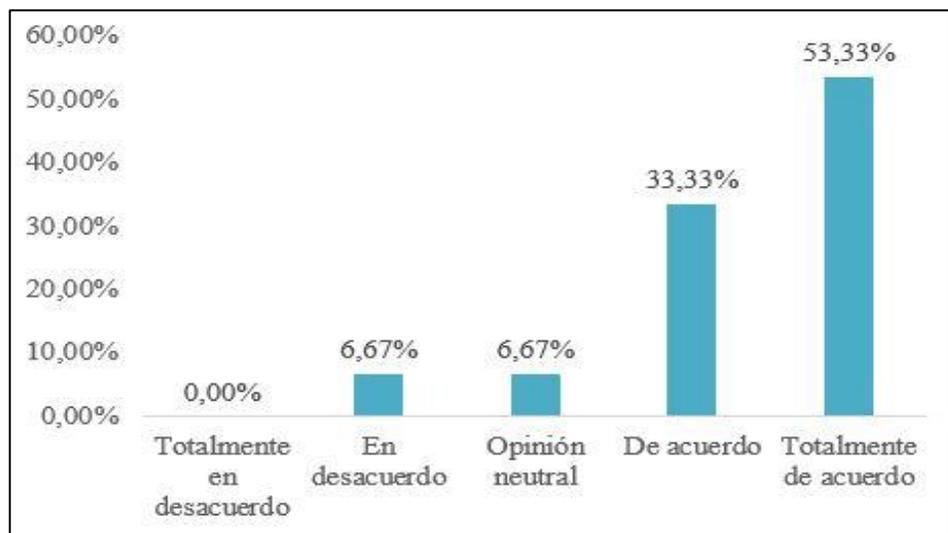
El 40% del total de los encuestados dice estar de acuerdo con esta afirmación, el 33,33% tiene una opinión neutral al respecto y finalmente el 26,67% está totalmente de acuerdo. Ningún encuestado estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 66,67% de trabajadores que conocen las actividades que desarrollan los diferentes departamentos de la organización. Lo cual muestra que la mayoría de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias económicas de la UNCuyo tienen una visión holística de la organización. Sin embargo, se debería considerar prestarle atención al resto de los encuestados, ya que tuvieron un elevado índice de respuestas neutrales con respecto a este tópico.

### 11. Puedo comunicarme con personas que trabajan en otros departamentos de la organización fácilmente.

Esta afirmación está relacionada con la anterior. Cuando los trabajadores de una organización logran tener una visión holística de la misma aumentan su interacción con los diferentes departamentos que la conforman, aumentando su confianza y construyendo más y mejores relaciones interpersonales.

Figura 4.17

Porcentaje de trabajadores que pueden comunicarse con personas que trabajan en otros departamentos de la organización fácilmente



Fuente: elaboración propia

En este caso el 53,33% del total de los encuestados expresan estar totalmente de acuerdo con la afirmación, el 33,33% está de acuerdo y el porcentaje de trabajadores que tienen una opinión neutral al respecto y aquellos que están en desacuerdo es de 6,67%. Ninguno de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

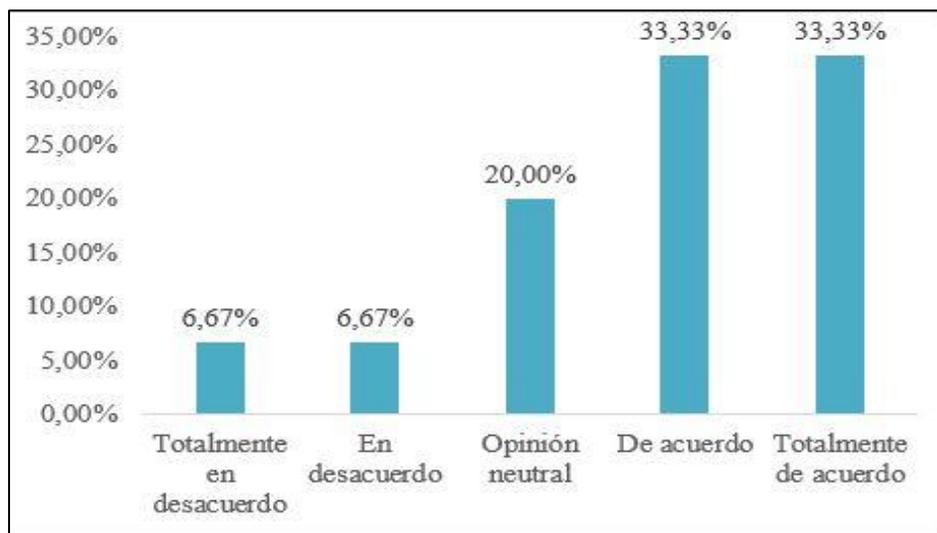
Se observa que, en coincidencia con los resultados de la afirmación anterior, los trabajadores pueden comunicarse fácilmente con otros que trabajan en departamentos diferentes dentro de la misma organización. En el caso que ellos no tuvieran una visión holística de la organización tendrían muy poca o ninguna interacción con los otros departamentos, lo cual desarrollaría desconfianza y sentimientos negativos para con los demás. Esta situación sería totalmente perjudicial tanto para la organización como para la motivación y eficiencia de los trabajadores.

## 12. Mi vida privada y mi vida laboral están en equilibrio.

Una de las características generacionales que comparten las personas pertenecientes tanto a la generación “Y” como a la generación “Z” es la búsqueda del balance entre su vida laboral y su vida personal. Estas personas comprenden al trabajo como un medio para lograr sus objetivos personales y no como un objetivo en sí mismo.

Figura 4.18

Porcentaje de trabajadores que afirman que su vida privada y laboral están en equilibrio



Fuente: elaboración propia

Tanto el porcentaje de encuestados que está totalmente de acuerdo como de acuerdo con ésta afirmación es el 33,33%, los encuestados que tienen una opinión neutral al respecto representan el 20% del total y finalmente tanto el porcentaje de trabajadores en desacuerdo como totalmente en desacuerdo es del 6,67%. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 66,66% de trabajadores que afirman que su vida laboral y personal están en equilibrio. A su vez, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 13,34%.

Este es un indicador positivo para la organización, donde se puede observar que en términos generales los trabajadores tienen una buena concepción sobre nivel de equilibrio entre su vida personal y profesional.

### 13. Mis objetivos y valores personales se relacionan con los de la organización.

Lograr alinear los objetivos y valores de la organización con los objetivos y valores personales de sus miembros es una tarea sumamente complicada, pero cuando se logra, trae consigo un gran aumento de la motivación intrínseca de los trabajadores, ya que al captar esos objetivos y valores comunes, estos sienten que de una u otra manera su trabajo trasciende y forma parte de algo mucho mayor.

Figura 4.19

Porcentaje de trabajadores que afirman que sus objetivos y valores personales se relacionan con los de la organización



Fuente: elaboración propia

El 40% del total de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, el 26,67% está totalmente de acuerdo, tanto el porcentaje de trabajadores que están totalmente en desacuerdo como el porcentaje de trabajadores en desacuerdo es del 13,33% y finalmente el 6,67% de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 66,67% de trabajadores que afirman que sus objetivos y valores personales se relacionan con los de la organización. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 26,66%.

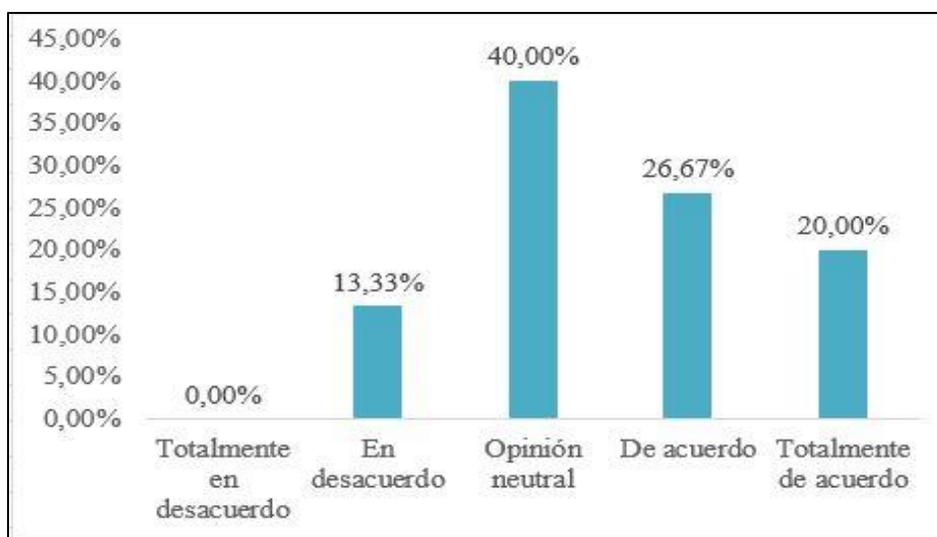
La mayoría de los encuestados brindaron una respuesta positiva, esto indica que en gran medida, los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo se sienten identificados con los objetivos y valores organizacionales en su lugar de trabajo.

#### 14. Espero ansiosamente que llegue el fin de semana.

La espera ansiosa a que llegue el fin de semana puede ser un indicador de que algo está pasando en la organización. Los trabajadores altamente motivados no le prestan demasiada atención a este punto. Ellos disfrutan lo que hacen y están motivados a realizar sus tareas sin juzgar días ni horarios. Por otro lado, que un trabajador esté constantemente esperando el fin de semana puede ser perjudicial para la organización, ya que incluso puede “contagiar” esta actitud a otros miembros de la organización.

Figura 4.20

Porcentaje de trabajadores que esperan ansiosamente que llegue el fin de semana



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto, el 26,67% afirma estar de acuerdo, el 20% está totalmente de acuerdo y finalmente el 13,33% de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación. Ningún encuestado está totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene solamente un 13,33% del total de trabajadores. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 46,67%.

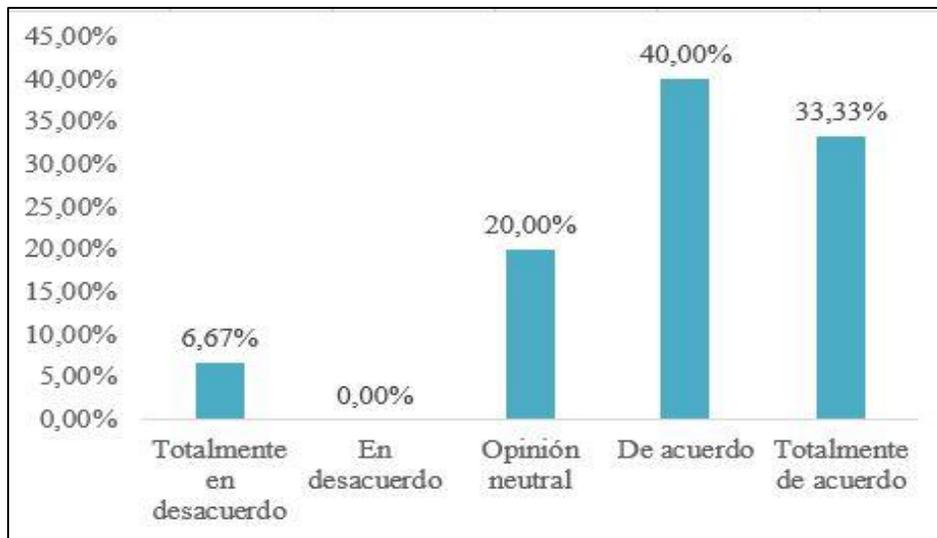
Este es un punto a tener en cuenta por parte de la alta dirección de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, ya que el porcentaje de trabajadores que esperan ansiosamente que llegue el fin de semana es muy elevado. Esto puede significar problemas de eficiencia en el futuro, por lo que hay que seguir de cerca esta situación e intentar descubrir las causas de la misma, una de ellas podría ser el alto nivel de stress que la mayoría de los encuestados afirma experimentar en su puesto de trabajo.

### 15. Recomendaría trabajar en esta organización.

Una persona que se siente cómoda, querida, valorada y desafiada en el buen sentido en su puesto de trabajo es una persona altamente eficiente, gracias a que experimenta un alto grado de motivación. Un alto grado de motivación puede expandirse a lo largo de toda la organización generando el clima perfecto para la consecución de los objetivos tanto de la misma como de los miembros que la conforman.

Figura 4.21

Porcentaje de trabajadores que recomendarían trabajar en esta organización



Fuente: elaboración propia

El 40% de los trabajadores encuestados está de acuerdo con esta afirmación, el 33,33% está totalmente de acuerdo, el 20% tiene una opinión neutral al respecto y finalmente el 6,67% está totalmente en desacuerdo. Ningún encuestado expresó estar en desacuerdo con esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 73,33% de trabajadores que recomendaría trabajar en esta organización. Sin embargo, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) solamente se obtiene un 6,67%.

Esto es un gran indicador de la concepción general que los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo tienen con respecto a su lugar de trabajo. Como lo demuestran los resultados la gran mayoría de los trabajadores recomendaría trabajar en la organización, lo cual es totalmente positivo.

## H.2. Parte II: ponderación de factores motivacionales

Se ordenaron los resultados obtenidos en base al puntaje promedio recibido por cada uno de los 8 factores de motivación que se analizaron considerando que los valores más cercanos a 1 son los más importantes para los encuestados y los números más cercanos a 8 son los menos importantes para ellos.

1. **Adquirir conocimientos y habilidades:** 2.67
2. **Que se reconozcan mis esfuerzos:** 3.27
3. **Sentirme competente en mi puesto de trabajo:** 3.47
4. **Tener la autoridad y responsabilidad de realizar mi propio trabajo:** 4.40
5. **Sentirme parte de la organización:** 5.33
6. **Recibir incentivos por buen desempeño:** 5.47
7. **Enfrentar nuevos desafíos:** 5.53
8. **Sentir que mi trabajo es trascendente:** 5.87

Como se puede observar, el factor motivacional que más importancia tiene para los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo es aquel que está relacionado con adquirir conocimientos y habilidades, es decir, el factor intrínseco de la novedad y aprendizaje. Se puede afirmar que dichos encuestados son afines al cambio y a romper con la monotonía. Toleran ambientes cambiantes y desean libertad en sus vidas. Esto puede explicarse ya que la media de la edad de los encuestados es de 39 años, los cuales pertenecen a la generación conocida como *millennials*, o generación “Y”.

Siguiendo con estas características, el segundo factor más importante para los encuestados es que se reconozcan sus esfuerzos, es decir, el factor extrínseco de reconocimiento. A su vez, este factor es propio de las características de los miembros de la generación “Y”. Para los trabajadores que fueron encuestados el hecho de recibir algún tipo de reconocimiento por sus esfuerzos, ya sea formal o informal, tiene una gran importancia y hace que se refuercen sus sentidos de pertenencia y compromiso. En el caso que esto no suceda, se corre un alto riesgo de pérdida de motivación y eficiencia de los mismos.

El tercer factor más importante para los trabajadores bajo análisis es el factor intrínseco de la competencia. Una vez más, este factor está de alguna manera relacionado con las características de la generación “Y”. Dicho grupo de personas se caracteriza por su elevada autoestima y búsqueda de poder. Si el individuo se siente a la altura del desafío a realizar, su desempeño y eficacia se verán afectados positivamente tanto en el corto como en el largo plazo. Caso contrario, ya sea porque las actividades a realizar son muy

complejas o bien, si las mismas son demasiado sencillas para ellos, su autoestima y motivación pueden estar en riesgo.

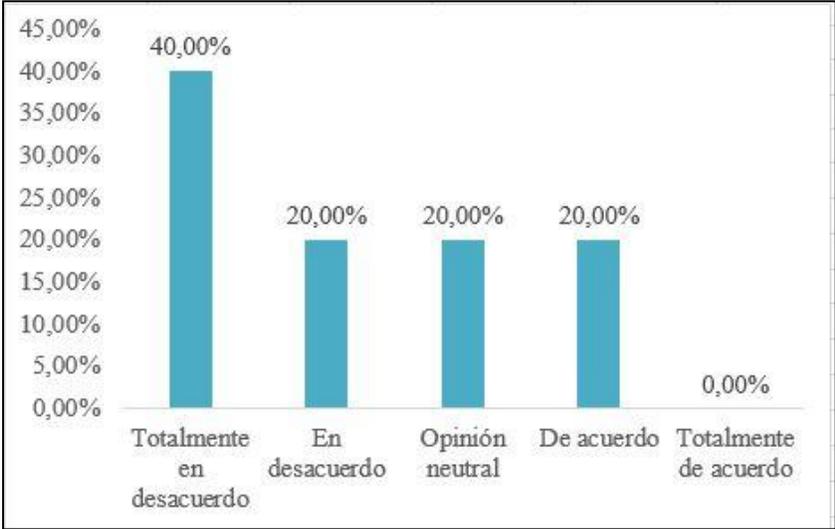
El factor menos importante para los encuestados es el factor intrínseco de la trascendencia. Esto también puede ser explicado en base a las características generacionales de los llamados *millennials*. Si bien esta generación ha sido impulsora de conceptos muy importantes en la actualidad como lo es, entre muchos otros la responsabilidad social empresaria (RSE), estas personas no se enfocan demasiado en el futuro. Su vida ha sido marcada por el constante cambio y renovación. Es por eso, que se sienten más cómodos enfocándose en el aquí y ahora, no buscando dejar una marca para futuras generaciones, sino más bien, enfocarse en su felicidad y bienestar actual.

**H.3. Parte III: estrategias organizacionales actuales**

**1. Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrecen las normativas de mi organización.**

Figura 4.22

Porcentaje de trabajadores que están satisfechos con las oportunidades de crecimiento que ofrecen las normativas de la organización



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el porcentaje de encuestados que están en desacuerdo, aquellos que tienen una opinión neutral y aquellos que están de acuerdo representan un 20% del total. Ningún encuestado está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene solamente un 20% del total de trabajadores que están satisfechos con las oportunidades de crecimiento que ofrecen las normativas de la organización. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 60%.

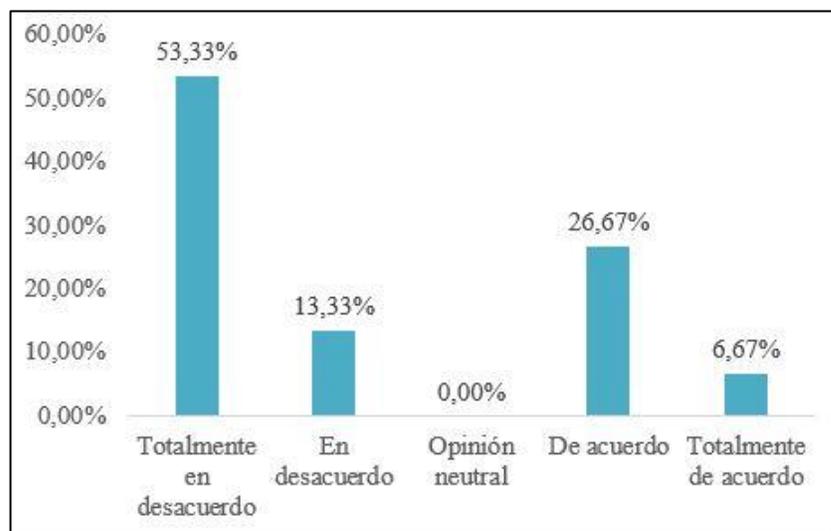
La gran mayoría de los encuestados no está de acuerdo con esta afirmación y esto debe ser analizado con mayor detenimiento por parte de los altos ejecutivos de la organización. Se debe encontrar la forma de estimular el factor intrínseco de novedad y aprendizaje de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo ya que para ellos es el factor motivacional más importante. De lo contrario, esta situación podría afectar negativamente la motivación de los trabajadores, produciendo una merma en la efectividad laboral de los mismos a largo plazo.

## 2. Existe un plan de carrera claro ofrecido por la organización.

Al igual que la afirmación anterior, ésta está relacionada con el factor intrínseco de novedad y aprendizaje, el más relevante para los encuestados. La existencia de un plan de carrera claro ofrecido por la organización ofrece a sus miembros la esperanza que, en el futuro, puedan incursionar en nuevas posiciones y tareas, satisfaciendo su deseo de novedad y evitando el sentimiento de estancamiento en el largo plazo.

Figura 4.23

Porcentaje de trabajadores que sienten que existe un plan de carrera claro ofrecido por la organización



Fuente: elaboración propia

El 53,33% de los encuestados declaran estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación, el 26,67% está de acuerdo, el 13,33% está en desacuerdo y finalmente el 6,67% está totalmente de acuerdo. Ningún encuestado tuvo una opinión neutral al respecto. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 33,34% del total de trabajadores que sienten que existe un plan de carrera claro ofrecido por la organización. Aunque sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 66,66%.

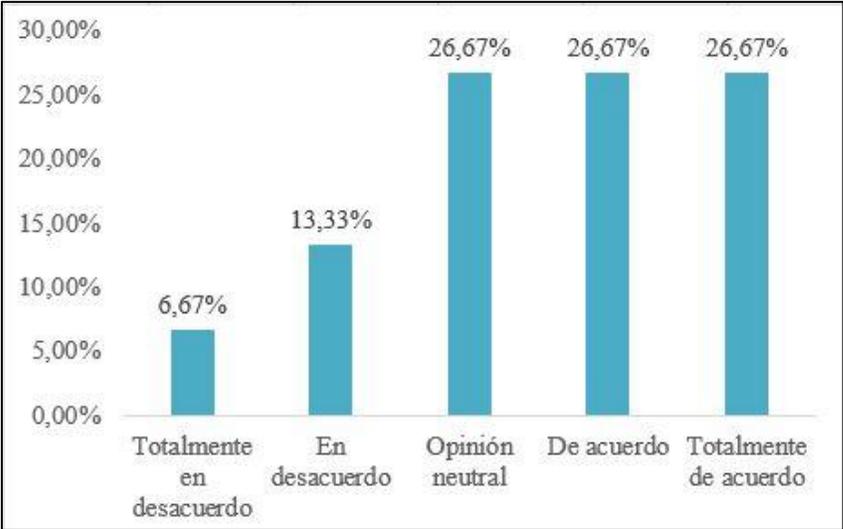
Como se puede observar, esta afirmación está relacionada con la anterior, por lo tanto se infiere que al no existir una normativa que fomente el crecimiento profesional de los miembros de la organización ellos no sienten que exista un plan de carrera claro ofrecido por la misma.

**3. Mi jefe me comunica de forma clara y profesional cuáles son sus expectativas con respecto a mi trabajo.**

Cuando la relación entre jefe y subordinado es de calidad, existe confianza entre ellos y esto permite que la comunicación sea más fluida y amena. Lograr una buena comunicación es de vital importancia para que las personas puedan entender qué se espera de ellas y así lograr una alta eficiencia.

Figura 4.24

Porcentaje de trabajadores que sienten que su jefe les comunica de forma clara y profesional cuáles son sus expectativas con respecto a su trabajo



Fuente: elaboración propia

Existe una igualdad entre el porcentaje de encuestados que están totalmente de acuerdo, de acuerdo y aquellos que tienen una opinión neutral con respecto de esta afirmación. Cada uno de ellos representa el 26,67% del total de respuestas. Por otro lado, el 13,33% expresa estar en desacuerdo y el 6,67% restante está totalmente en desacuerdo. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo), se obtiene un 53,34% del total de trabajadores que sienten que su jefe les comunica de forma clara y profesional cuáles son sus expectativas con respecto a su trabajo. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 20%.

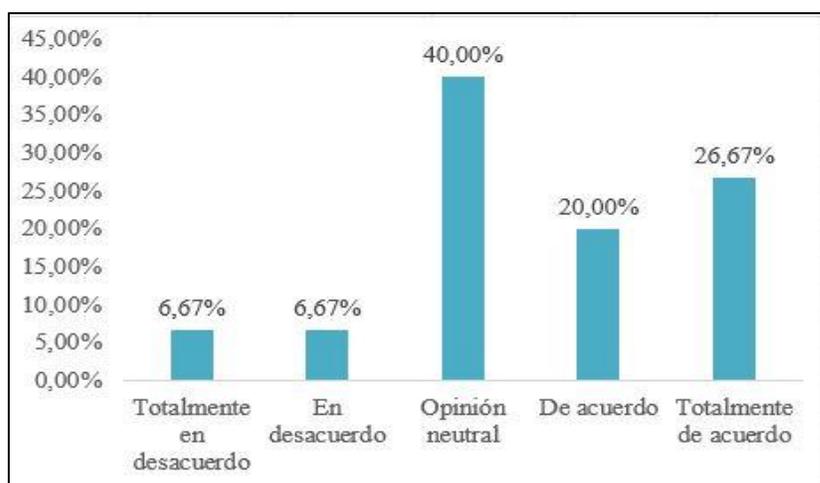
Queda claro que las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo son de calidad y propician el ambiente adecuado para alcanzar tanto la motivación como la eficiencia de sus miembros.

#### 4. Mi jefe me brinda de forma clara y profesional retroalimentación con respecto a mi trabajo.

Esta afirmación está relacionada con la anterior. Una vez que un trabajador entiende lo que espera de él al realizar una determinada tarea, el paso siguiente es efectivamente llevarla a cabo. Una vez finalizada la tarea, el trabajador debe recibir de la manera adecuada la correspondiente retroalimentación sobre su trabajo. Caso contrario, esta puede ser malinterpretada y producir efectos negativos en su motivación y desempeño.

Figura 4.25

Porcentaje de trabajadores que sienten que su jefe les brinda de forma clara y profesional retroalimentación con respecto a su trabajo



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados tiene una opinión neutral con respecto a esta afirmación, el 26,67% está totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo y finalmente tanto el porcentaje de encuestados en desacuerdo como totalmente en desacuerdo representan el 6,67%. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 46,67% del total de trabajadores que sienten que su jefe les brinda de forma clara y profesional retroalimentación con respecto a su trabajo. Sin embargo, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 13,34%.

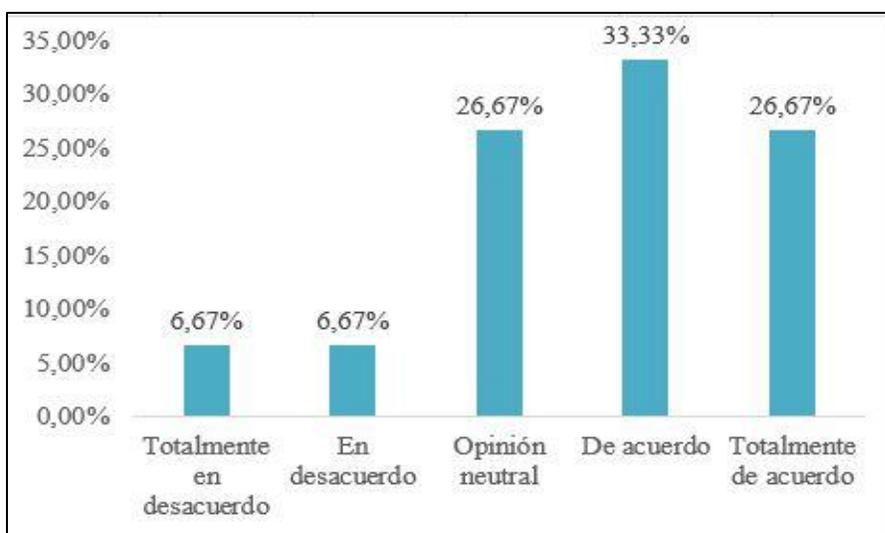
En esta ocasión, la cifra a la cual es necesario prestarle atención es al 40% de los trabajadores que tuvieron una opinión neutral al respecto. Esto puede significar que, una vez que los jefes comunican cuáles son sus expectativas en cuanto al desempeño de un trabajador, luego se olvidan de aplicar el correcto control y no brindan la retroalimentación correspondiente.

### 5. La organización me brinda todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.

Cuando una persona dispone de la totalidad de los elementos que necesita para realizar de la mejor manera sus tareas, se siente valorado como trabajador. Siente que su rendimiento es de importancia para la consecución de objetivos y que realmente la organización depende de él.

Figura 4.26

Porcentaje de trabajadores que sienten que la organización les brinda todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo



Fuente: elaboración propia

El 33,33% de los encuestados aseguran estar de acuerdo con esta afirmación. El porcentaje de encuestados que están totalmente de acuerdo como aquellos que tienen una opinión neutral al respecto representan el 26,67%. Finalmente, los encuestados que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo representan un 6,67% del total cada uno. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 60% del total de trabajadores que sienten que la organización les brinda todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 13,34%.

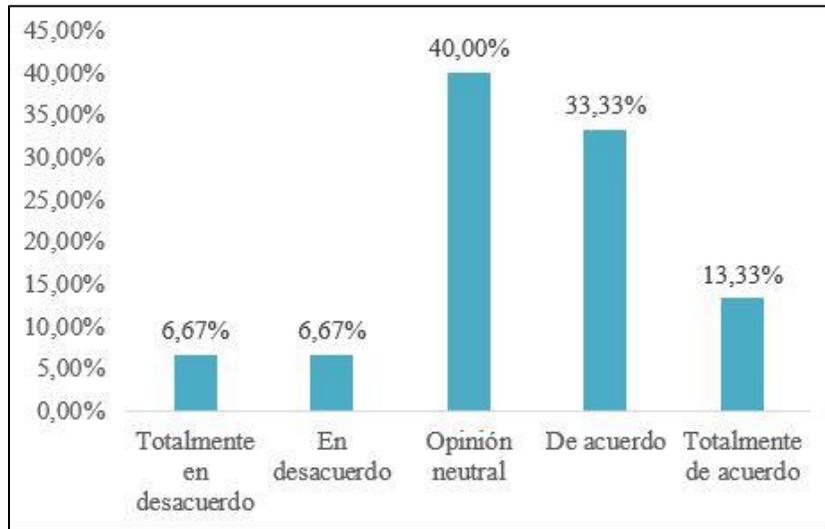
Que los miembros de una organización estén de acuerdo con esta afirmación, es un indicador positivo en cuanto al grado de motivación que ellos poseen. Un trabajador el cual puede realizar sus tareas utilizando todas las herramientas adecuadas, será un trabajador eficiente y sobre todo motivado.

**6. Las actividades que realizo en el día a día están relacionadas con mis habilidades personales más desarrolladas.**

Cuando una persona siente que las tareas que realiza están relacionadas con sus habilidades personales más desarrolladas, logra rápidamente un estado de motivación, encuentra satisfacción en lo que hace y se motiva constantemente a mejorar. Esto trae aparejados efectos positivos tanto para los trabajadores como para la organización.

Figura 4.27

Porcentaje de trabajadores que sienten que las actividades que realizan en el día a día están relacionadas con sus habilidades personales más desarrolladas



Fuente: elaboración propia

El 40% del total de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto. El 33,33% está de acuerdo, el 13,33% está totalmente de acuerdo y finalmente, tanto el porcentaje de encuestados que están en desacuerdo como totalmente en desacuerdo, es del 6,67% cada uno. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 46,66% del total de trabajadores que efectivamente sienten que las actividades que realizan en el día a día están relacionadas con sus habilidades personales más desarrolladas. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 13,34%.

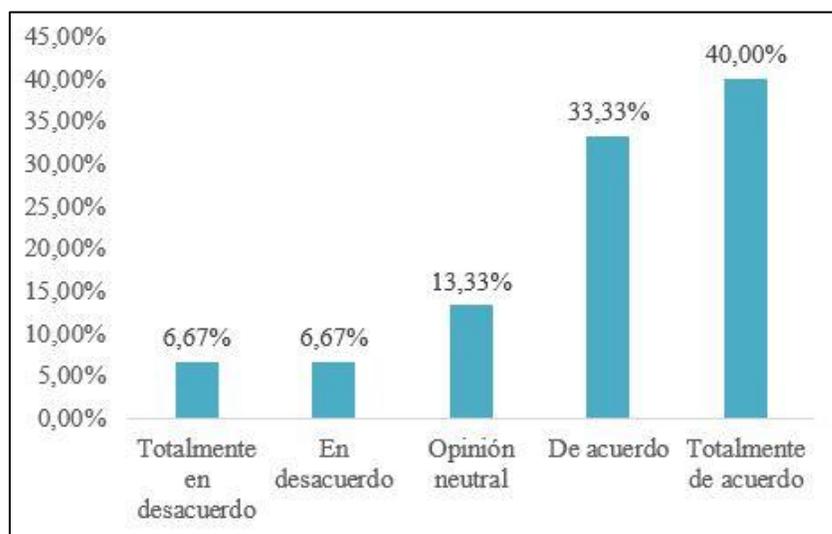
Si bien el porcentaje de respuestas positivas representa casi la mitad de los encuestados, el porcentaje de trabajadores que tiene una posición neutral al respecto tiene un valor muy cercano. Esto puede significar que los miembros de la organización no son capaces de ver reflejadas sus habilidades personales más desarrolladas en las tareas que realizan en sus puestos de trabajo diariamente.

**7. En caso que surja un problema o situación inusual sé exactamente dónde y a quién acudir para buscar una solución.**

Es importante que un trabajador tenga conocimiento de los canales de comunicación existentes en la organización y tenga una visión holística de la misma. De esta manera, al momento de buscar respuestas ante una situación compleja o inusual, el trabajador será capaz de acudir a la persona indicada y de la manera correcta para tratar sus inquietudes y buscar una solución en conjunto.

Figura 4.28

Porcentaje de trabajadores que en caso que surja un problema o situación inusual saben exactamente dónde y a quién acudir para buscar una solución



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 33,33% está de acuerdo, el 13,33% tiene una opinión neutral al respecto y finalmente, tanto el porcentaje de trabajadores en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, representan el 6,67% del total. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 73,33% del total de trabajadores que en caso que surja un problema o situación inusual saben exactamente dónde y a quién acudir para buscar una solución. Sin embargo, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene solamente un 13,34%.

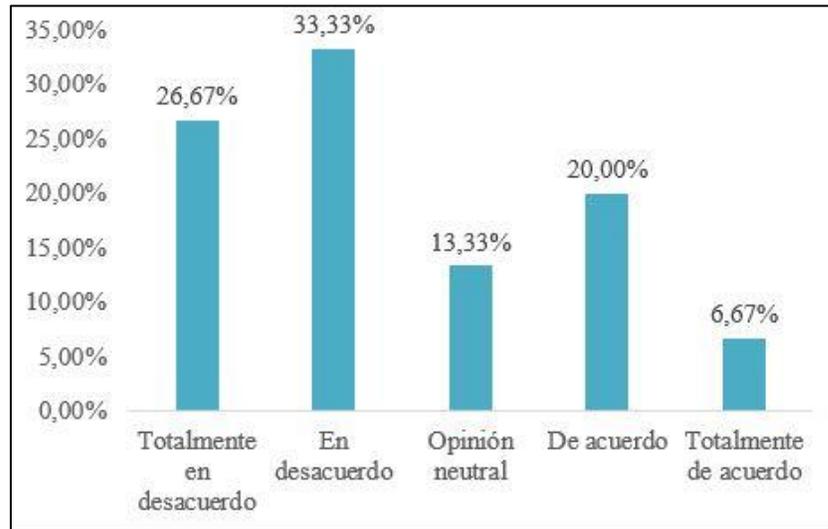
Esto demuestra que la organización ofrece una ruta de comunicación clara y definida para que sus miembros la utilicen en pos de solucionar diferentes situaciones que puedan ocurrir y encontrarles una solución lo más rápido posible.

## 8. Recibo constantes capacitaciones por parte de la organización.

Como se mencionó en el capítulo III del presente trabajo, la aplicación de capacitaciones a los miembros de una organización no siempre implica que estos deban aprender una habilidad o destreza desde cero. Por el contrario, en la mayoría de las ocasiones las capacitaciones están diseñadas para actualizar o profundizar en estas habilidades para que no queden obsoletas con el tiempo. Cuando la organización brinda capacitaciones a sus miembros de forma constante, estimula su factor intrínseco de novedad y aprendizaje, el cual tiene más importancia para los miembros de la población bajo análisis.

Figura 4.29

Porcentaje de trabajadores que afirman que reciben constantes capacitaciones por parte de la organización



Fuente: elaboración propia

En esta ocasión el 33,33% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación, el 26,67% está totalmente en desacuerdo, el 20% está de acuerdo, el 13,33% tiene una opinión neutral al respecto y el 6,67% está totalmente de acuerdo. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene solamente un 26,67% del total de trabajadores que afirman que reciben constantes capacitaciones por parte de la organización. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un sorprendente 60%.

Estos resultados demuestran que la organización no está brindando suficientes capacitaciones como para estimular el factor intrínseco de novedad y aprendizaje de sus miembros. Esto puede traer complicaciones

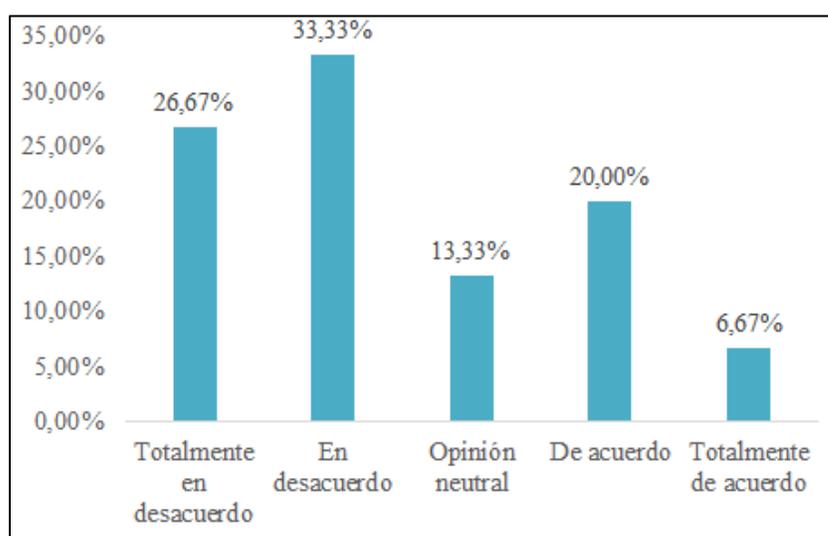
motivacionales en el largo plazo, sobre todo debido a la importancia que tiene este factor para los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, por lo que se recomienda a los altos ejecutivos analizar en detalle esta situación.

### 9. Participo activamente en la selección de temas para futuras capacitaciones.

Esta afirmación está directamente relacionada con la anterior. Las capacitaciones en general son excelentes herramientas para desarrollar tanto profesional como personalmente a los miembros de una organización. Cuando una persona es tenida en cuenta y se le permite participar en decisiones con respecto a nuevas capacitaciones, ésta se siente valorada como trabajador y estimula su motivación para mejorar en el día a día.

Figura 4.30

Porcentaje de trabajadores que afirman participar activamente en la selección de temas para futuras capacitaciones



Fuente: elaboración propia

El 33,33% de los encuestados está en desacuerdo con esta afirmación, el 26,67% está totalmente en desacuerdo, el 20% está de acuerdo, el 13,33% tiene una opinión neutral al respecto y finalmente el 6,67% está totalmente de acuerdo. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene solamente un 26,67% del total de trabajadores que afirman que reciben constantes capacitaciones por parte de la organización. Aunque sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene el 60%.

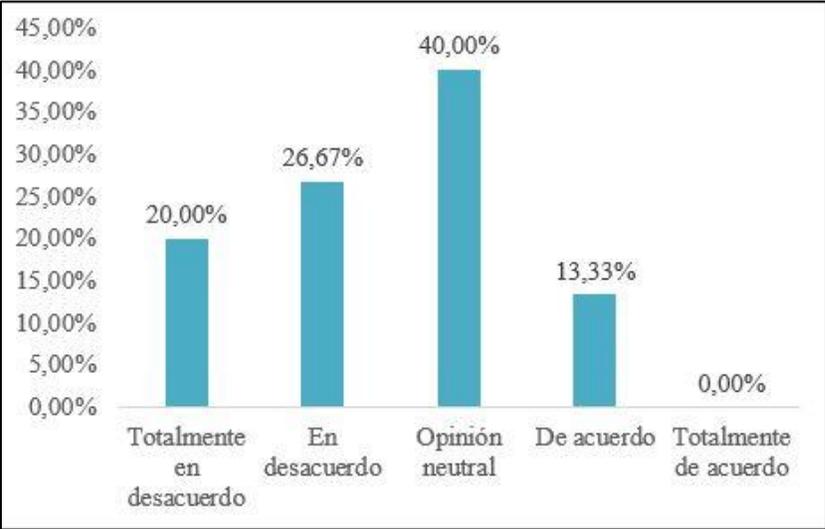
Los resultados obtenidos en esta afirmación se condicen con los resultados obtenidos en la afirmación anterior. Al no recibir constantes capacitaciones por parte de la organización, es lógico que los miembros de la misma no sean tenidos en cuenta en decisiones que respecten a este tema en particular.

**10. Cuando una persona hace un buen trabajo se la reconoce de alguna manera.**

Sabemos que el factor extrínseco del reconocimiento es uno de los más importantes a la hora de estimular la motivación de los miembros de una organización. Inclusive, enfocándonos en la población bajo estudio, este factor es el segundo más importante para ellos.

Figura 4.31

Porcentaje de trabajadores que afirman que cuando una persona hace un buen trabajo se la reconoce de alguna manera



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto, el 26,67% está en desacuerdo, el 20% está totalmente en desacuerdo y finalmente el 13,33% está de acuerdo. Ninguno de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene solamente un 13,33% del total de trabajadores que afirman que cuando una persona hace un buen trabajo se la reconoce de alguna manera. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene el 46,67%.

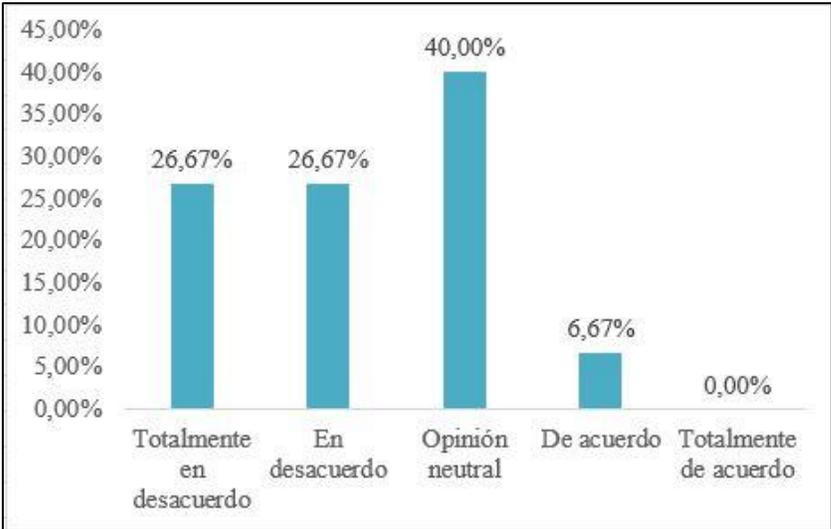
Considerando que este factor motivacional es el segundo más importante para los integrantes de la población bajo análisis, es urgente que los altos ejecutivos de la organización tomen medidas para cambiar esta percepción de los trabajadores. Caso contrario, tanto la motivación como la eficiencia de ellos está en riesgo.

**11. Se fomenta de manera continua la creatividad y la innovación en todos los sectores de la organización.**

Muchas organizaciones caen en un excesivo control de las actividades que realizan los trabajadores que las componen. En cambio, cuando una organización fomenta la creatividad y la innovación entre sus miembros, demuestra su flexibilidad y su capacidad de delegación. Al fomentar estos valores, les permite a sus trabajadores crear sus propias soluciones a diferentes problemas que pueden surgir y les otorga la autoridad y responsabilidad para realizar su propio trabajo.

Figura 4.32

Porcentaje de trabajadores que afirman que se fomenta de manera continua la creatividad y la innovación en todos los sectores de la organización



Fuente: elaboración propia

El 40% de los encuestados tiene una opinión neutral al respecto. Tanto el porcentaje de trabajadores que están en desacuerdo como totalmente en desacuerdo representan el 26,67% en cada caso y finalmente el 6,67% está de acuerdo. Ningún encuestado expresó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene solamente un 6,67% del total de trabajadores que afirman que se fomenta de manera continua la

creatividad y la innovación en todos los sectores de la organización. Sin embargo, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene el 53,34%.

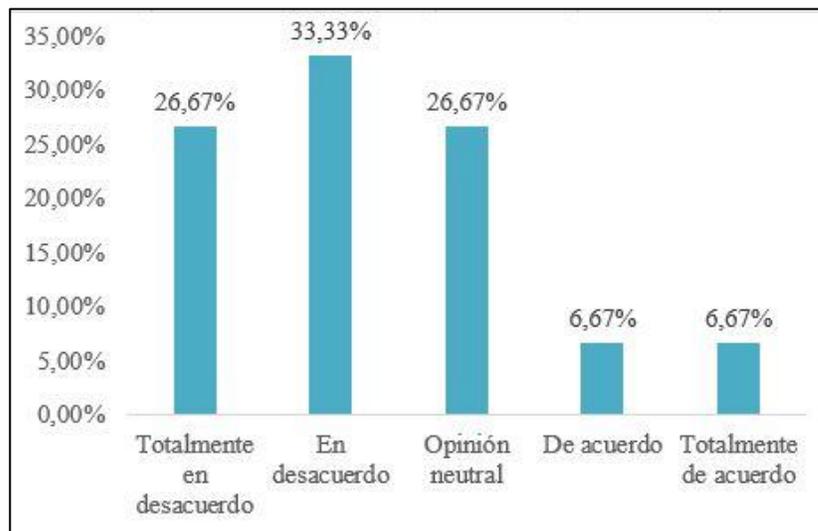
Se puede inferir que la innovación y la creatividad no son un tema prioritario para la organización bajo análisis, por lo que probablemente los trabajadores experimenten muchos controles sobre su trabajo y no se les permita demasiada autonomía en cuanto a las tareas que realizan. Esto puede explicar de alguna manera los altos niveles de stress que afirman experimentar.

### **12. A la hora de tomar decisiones importantes sobre la organización soy consultado para dar mi punto de vista.**

Las decisiones organizacionales afectan a la totalidad de la misma de una u otra manera. Cuando los miembros de una organización son consultados sobre su punto de vista respecto a decisiones que afectarán su trabajo, éstas se sienten valoradas y tenidas en cuenta. Una persona que se siente tenida en cuenta por parte de la organización de la cual forma parte será un trabajador feliz y motivado.

Figura 4.33

Porcentaje de trabajadores que afirman que a la hora de tomar decisiones importantes sobre la organización son consultados para dar su punto de vista



Fuente: elaboración propia

Un 33,33% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo con esta afirmación. Tanto el porcentaje de encuestados totalmente en desacuerdo como así aquellos que tienen una opinión neutral al respecto representan el 26,67% del total cada uno y, finalmente, aquellos encuestados que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación representan el 6,67%. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 13,34% del total de trabajadores. Mientras que, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene el 60%.

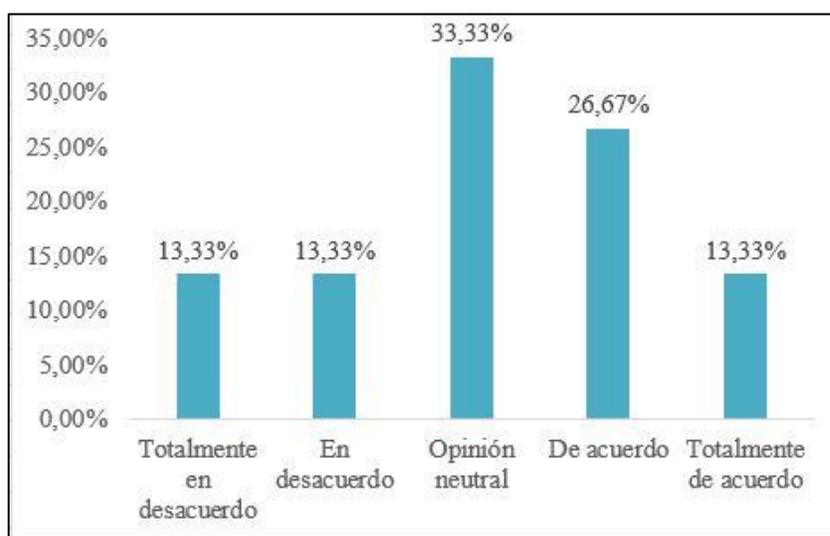
En términos generales, los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo no perciben ser tenidos en cuenta en cuestiones referentes a las decisiones organizacionales que se toman. Esta situación puede tornarse complicada en el caso que dichos trabajadores caigan en lo que se conoce como “vacío existencial”, donde pierdan por completo la motivación y, como consecuencia, la eficacia en las tareas que realizan.

### 13. Generalmente se trabaja en equipo para favorecer el trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo en una organización es de gran importancia a la hora de construir equipos de trabajo eficientes y de alto rendimiento. La sinergia creada por el trabajo en equipo permite superar ampliamente la eficiencia obtenida por un trabajador en solitario en la mayoría de las ocasiones.

Figura 4.34

Porcentaje de trabajadores que afirman que generalmente se trabaja en equipo para favorecer el trabajo colaborativo



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados, el 33,33%, asegura tener una opinión neutral al respecto, el 26,67% está de acuerdo y finalmente se divide el resto del total en 3 partes iguales correspondientes a los encuestados que están totalmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación, representando un 13,33% del total cada uno. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 40% del total de trabajadores que afirman que generalmente se trabaja en equipo para favorecer el trabajo colaborativo. Por otro lado, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 26,66%.

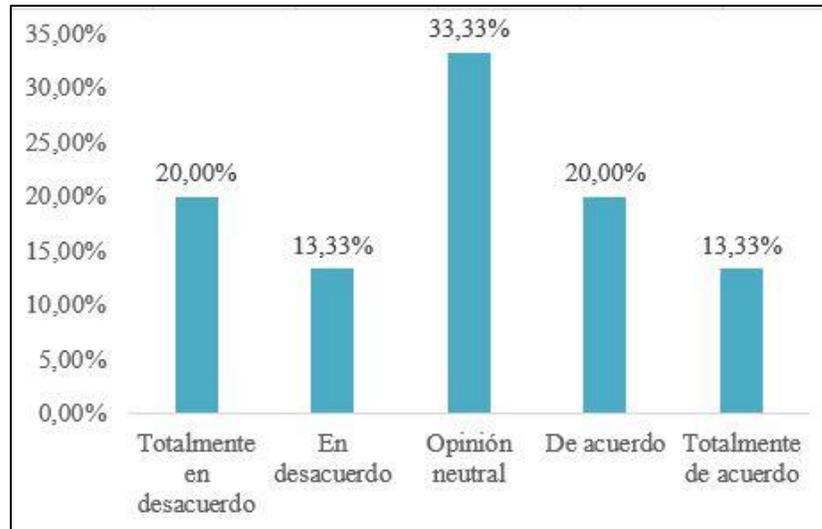
Estos resultados muestran que, en términos generales, la organización busca aumentar el nivel de trabajo colaborativo dentro de la misma, tratando de conseguir una mayor eficiencia y motivación a través de la sinergia generada por la formación de equipos de trabajo. Además se refuerza el factor intrínseco de relación entre los miembros de la organización.

#### **14. Es habitual la formación de equipos para analizar problemas y proponer soluciones.**

Una manera de aumentar la motivación de los miembros de una organización fomentando el factor intrínseco de la novedad y el aprendizaje es a través de la formación de equipos temporales que tengan la misión de solucionar un problema actual que esté ocurriendo en la organización. Esto les permite aceptar responsabilidades adicionales a las que ya poseen en su puesto de trabajo y les permite adquirir nuevos conocimientos y vivir nuevas experiencias que los harán desarrollarse tanto a nivel profesional como personal, sin la necesidad de cambiar de puesto o ascender en la escalera escalafonaria de la organización.

Figura 4.35

Porcentaje de trabajadores que afirman que es habitual la formación de equipos para analizar problemas y proponer soluciones



Fuente: elaboración propia

En esta afirmación el 33,33% de los trabajadores tiene una opinión neutral. Tanto los que están de acuerdo como los que están totalmente en desacuerdo representan el 20% cada uno y, finalmente, tanto los trabajadores que están en desacuerdo como aquellos que están totalmente de acuerdo representan el 13,33%.

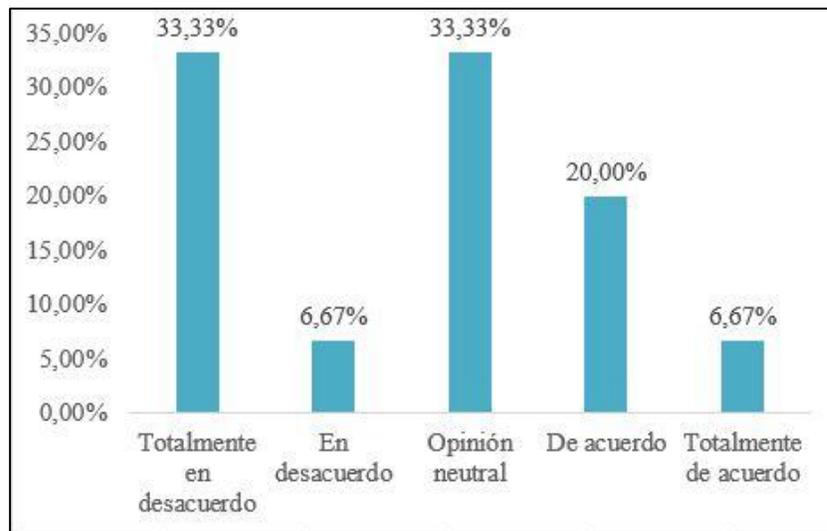
En esta ocasión existe una marcada división entre las diferentes perspectivas del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Economicas de la UNCuyo. Tanto los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo), los considerados negativos (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) y las opiniones neutrales representan un 33,33% del total. Probablemente la formación de equipos varíe de sector en sector o de nivel en nivel dentro de la misma organización.

### 15. La organización aplica políticas expresas de responsabilidad social empresaria (RSE).

Cuando una organización aplica políticas expresas de RSE, sus miembros logran percibir que existen objetivos más allá de solo obtener rentabilidad financiera a través de la actividad económica de la organización. A través de dichas políticas se estimula en factor intrínseco de trascendencia de los trabajadores, dándoles un sentido más profundo a las tareas que realizan y brindándoles una razón por la cual realizarlas.

Figura 4.36

Porcentaje de trabajadores que afirman que la organización aplica políticas expresas de responsabilidad social empresaria (RSE)



Fuente: elaboración propia

En esta ocasión, tanto el conjunto de trabajadores que están totalmente en desacuerdo con esta afirmación como aquellos que tienen una opinión neutral al respecto representan, en cada caso, el 33,33% del total de los encuestados. El 20% está de acuerdo y, finalmente, aquellos que están en desacuerdo con esta afirmación y aquellos que están totalmente de acuerdo representan el 6,67% cada uno. Sumando los porcentajes de respuesta considerados positivos (de acuerdo y totalmente de acuerdo) se obtiene un 26,67% del total de trabajadores que afirman que la organización aplica políticas expresas de responsabilidad social empresaria (RSE). Sin embargo, sumando los porcentajes de respuesta considerados negativos (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene el 40%, casi el doble de su contraparte.

Según lo indicado por estos resultados, la organización no está aplicando intensivamente políticas expresas de RSE, o quizá, los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo no están enterados de las mismas.

## **I. Conclusiones y recomendaciones sobre la investigación realizada**

Luego de haber expuesto los resultados obtenidos en cada parte de la encuesta aplicada, se procederá a resumir las más importantes conclusiones obtenidas y recomendaciones para los altos ejecutivos de la organización.

### **I.1. Parte I: preguntas sobre nivel de motivación**

Esta parte de la encuesta está enfocada en obtener información acerca del grado de motivación que tiene el personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias de Económicas de la UNCuyo en general. Para ello se redactaron 15 afirmaciones las cuales tocaban diferentes temas que son relevantes para realizar una medición de dicho grado de motivación. Entre las conclusiones más importantes se puede mencionar que, en términos generales, los encuestados han expresado tener un elevado nivel de motivación y han expresado también sentimientos positivos en cuanto a temas tales como comodidad con las tareas realizadas, inspiración para mejorar constantemente, recomendación de la organización como lugar de trabajo, relaciones interpersonales de calidad, etc. Sin embargo, una situación que requiere una mayor atención por parte de los altos ejecutivos de la organización es el nivel de stress que afirman tener los miembros de la misma. Aproximadamente el 40% del total de los encuestados aseguran experimentar stress en su lugar de trabajo. Esta situación combinada con la percepción de los miembros de la organización de no ser valorados como trabajadores pueden ser las razones por las cuales el porcentaje de respuesta a la encuesta ha sido tan bajo. Se recomienda profundizar en estos temas a través de otras encuestas o entrevistas orientadas específicamente a determinar el porqué de estos parámetros.

### **I.2. Parte II: ponderación de factores motivacionales**

En la segunda parte de la encuesta aplicada se buscó relevar información acerca de cuáles son los factores tanto intrínsecos como extrínsecos que son más importantes para los trabajadores de la organización.

De los resultados obtenidos, se puede concluir que los factores que más inciden en la motivación de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo son: la novedad y aprendizaje, el reconocimiento y la competencia.

Comenzando por el factor más importante, la novedad y el aprendizaje, se puede concluir que lo que más incide en el nivel de motivación de los trabajadores encuestados es evitar la repetición excesiva y la rutina.

Esto en gran medida está explicado por la generación de la cual son parte, en promedio. Teniendo en cuenta que la edad promedio de los encuestados es de 39 años, se los puede catalogar como pertenecientes a la generación “Y”, también conocida como generación *millennial*. Para mantener altos los niveles de motivación de estos trabajadores es recomendable enriquecer en la mayor medida posible los puestos de trabajo que ocupan, ya sea aumentando sus responsabilidades, realizando proyectos temporales donde se resuelvan situaciones de urgencia media para la organización, etc.

Continuando con el segundo factor más importante nos encontramos con el factor extrínseco del reconocimiento. El reconocimiento correcto en el momento correcto puede ser una excelente estrategia para aumentar la motivación de un trabajador de una manera prácticamente instantánea. Cabe destacar que no siempre es necesario que dicho reconocimiento sea estrictamente formal, por el contrario, en la mayoría de los casos un reconocimiento informal y sencillo dedicado personalmente a un determinado trabajador tiene resultados aún más positivos.

El tercer factor más importante y el último que se analizará debido a cuestiones prácticas es el factor de la competencia, el cual está muy relacionado con los dos factores anteriores. Para los miembros de esta organización es fundamental sentirse eficientes en su puesto de trabajo y, por supuesto, la responsabilidad de la organización es diseñar y dividir las tareas a llevar a cabo de manera tal que estén exactamente a la altura de sus habilidades y conocimientos, ni más ni menos. Para ello es muy importante que los altos ejecutivos de la organización lleguen a conocer e individualizar las habilidades personales de cada uno de los miembros de la organización, de esta manera podrán realizar el diseño de puestos de la manera correcta y obtener el máximo provecho de él.

Como se puede observar, los tres factores más importantes para los encuestados son todos característicos de la llamada generación “Y”. Estas personas buscan continuamente experimentar la sensación de libertad. Les atrae lo nuevo y siempre están dispuestos a dar un giro para no caer en la monotonía y la repetición. Por supuesto esta característica viene acompañada por el deseo implacable de sentirse útiles y valorados por la organización buscando permanentemente reconocimiento por la consecución de objetivos tanto personales como organizacionales. Al lograr ajustar las tareas a desarrollar con las necesidades de reconocimiento, competencia y novedad y aprendizaje de sus trabajadores, la organización obtendrá un alto nivel de involucramiento y motivación por parte de ellos, traducándose en mayor productividad y mayores resultados positivos a futuro.

### **I.3. Parte III: estrategias organizacionales actuales**

La última parte de la presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre qué estrategias aplica la organización bajo análisis para motivar a sus empleados.

Para agregar valor a los resultados obtenidos se analizarán aquellas afirmaciones que tocan temas relacionados con los factores más importantes para los encuestados.

En cuanto al factor más importante, la novedad y el aprendizaje, las estrategias aplicadas por la organización no son óptimas, las posibilidades de ascenso en la jerarquía escalafonaria son prácticamente nulas según los encuestados debido a la normativa vigente, esto hace que la idea del enriquecimiento del puesto de trabajo sea casi imposible. Los encuestados encuentran muy difícil motivarse en este tipo de situación, ya que comienzan a sentirse estancados e incapaces de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

Continuando con el análisis de los resultados, con respecto a la cantidad de capacitaciones otorgadas por la organización como así también a la participación que se les da a los trabajadores en la selección de los temas que estas capacitaciones deberían tratar, se puede concluir que estos aspectos constituyen una debilidad de la organización, ya que al igual que en la situación anterior, no se prioriza estimular la novedad y el aprendizaje de los empleados.

Como se mencionó anteriormente, una de las estrategias a llevar a cabo por parte de la organización para aumentar la motivación de sus miembros a través de la novedad y el aprendizaje es la creación de equipos para analizar problemas y plantear soluciones. En cuanto a esta estrategia, se puede inferir por la respuesta de los encuestados, que esto no se aplica. Por lo tanto, lo que se recomienda para solucionar esta situación es fomentar en mayor medida la formación de equipos de trabajo para solucionar diversas situaciones que puedan surgir. Otra estrategia sería rotar a los trabajadores entre las diferentes áreas de la organización sin necesariamente otorgarles más responsabilidades para que de esta manera no caigan en la rutina y se estimule su sentido de novedad y aprendizaje como así también su sentido de competencia.

Centrándose en el segundo factor más importante para los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo se puede concluir que, al igual que en el primer factor, los trabajadores no sienten que sean reconocidos de ninguna manera cuando realizan un buen trabajo. A pesar de que este es un punto negativo para la organización, esta situación es muy fácil de solucionar. Se debe recordar que para fomentar el sentimiento de reconocimiento de los

miembros de una organización no es estrictamente necesario que se lo reconozca formalmente. Un reconocimiento adecuado, en el momento y lugar indicados pueden llegar a tener incluso un efecto mayor en la motivación de los trabajadores.

Por último, si bien el tercer factor más importante para los encuestados, tuvo un 46,6% de respuestas positivas, es decir, ellos perciben que aplican sus habilidades personales más desarrolladas en su puesto de trabajo, llama la atención que un 40% de los encuestados tenga una opinión neutral al respecto. Quizá este elevado porcentaje tenga que ver con la falta de autoconocimiento de los mismos respecto de cuáles son sus reales competencias, o bien, no tienen en claro qué competencias son las necesarias para desarrollar las actividades diarias en su puesto de trabajo. Lo que se recomienda es llevar a cabo una serie de reuniones en donde, con la ayuda de profesionales en el tema, se busque identificar cuáles son las habilidades propias de cada uno de los trabajadores y determinar si las mismas se encuentran alineadas con las tareas que desarrollan diariamente.

## **Conclusiones y recomendaciones generales**

El concepto de motivación ha adquirido una gran relevancia en temas organizacionales en el último tiempo. Tanto es así que la presencia o ausencia de la misma en un grupo de trabajo puede ser la diferencia entre una organización eficiente que logra los objetivos que se plantea y una organización ineficiente. Sin embargo, es importante destacar que este concepto de motivación no ha sido el mismo a través del tiempo. Por el contrario, se ha ido reformulando y redefiniendo constantemente. En épocas pasadas, los trabajadores no significaban más que un recurso más para la organización de la cual eran miembros, siendo reemplazados sin dudar en el caso que no obtuvieran el rendimiento deseado. En la actualidad, luego de haberse revalorizado la importancia de las personas en un contexto organizacional altamente complejo y cambiante como el que se está viviendo, éstas pasaron a ser el capital más importante para las organizaciones de las cuales son parte. Esto se debe a que, luego de numerosos estudios llevados a cabo por diferentes investigadores, se pudo demostrar que la eficiencia o ineficiencia de una organización está directamente relacionada con el nivel de motivación de sus trabajadores. Por supuesto, existe una gran cantidad de factores motivacionales que tienen efecto en el nivel motivacional de las personas, algunos más que otros. Además, cada persona es única y tiene sus propios objetivos y valores, por lo que no siempre un único factor será adecuado a todas las situaciones. Sin embargo, también es verdad que existen grupos de personas, generalmente nacidas en un periodo temporal cercano, que pueden ser consideradas colectivamente y tienen la particularidad de compartir en gran medida estos objetivos y valores previamente mencionados. Estos grupos de personas son conocidos como “generaciones”.

Es fundamental que los altos ejecutivos de una organización sean capaces de determinar en términos generales cuál es la media etaria de los trabajadores que forman parte de la misma. De esta manera ellos podrán descubrir de una manera sencilla a que generación pertenecen dichos trabajadores, brindándoles la capacidad de individualizar y entender cada uno de los factores que tienen una mayor trascendencia e importancia para los mismos. Una vez claro este punto, los altos ejecutivos de la organización pueden buscar la manera de alinear los objetivos de ambas partes, tanto la organización como los trabajadores que la integran, para obtener mayores resultados en el futuro.

Aquí es donde el área de gestión de personas se vuelve indispensable, ya que, a través de la aplicación de sus funciones, le permite a la organización identificar cuáles son las estrategias a tomar para poder tener éxito en dicha lineación y equilibrio de los objetivos organizacionales con los individuales de los miembros de la organización.

La organización que se analizó en el presente trabajo tiene varias falencias en cuanto a su capacidad de identificar e individualizar cuáles son los factores motivacionales más importantes para las personas que la conforman, esto se ve reflejado en las estrategias relativas a motivación que la misma está desarrollando actualmente, ya que no se encuentran alineadas con los mismos. Es responsabilidad del área de gestión de personas la identificación de dichos factores y la elaboración de planes de acción a desarrollar para conseguir mayores resultados. Una sugerencia con respecto a este punto sería que el área de gestión de personas llevara a cabo procedimientos los cuales les permita a los altos ejecutivos de la organización entender cuáles son los sentimientos, percepciones y expectativas de los trabajadores con respecto a su lugar de trabajo. Con esta información los directivos de la organización podrán tomar las decisiones adecuadas para corregir la situación actual y comenzar un camino hacia la eficiencia, la motivación y la mejora continua. En el caso que la organización no logre hacer esto, tanto su presente como su futuro pueden encontrarse en gran riesgo.

## Referencias

- Albesa, B.M (2006): Motivación y trabajo. Serie de Cuadernos N° 123. Facultad de ciencias económicas UNCuyo, p.4.
- Ayala, Juan Carlos (2011). La motivación en la Generación Y. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado UBA (Buenos Aires).
- Cerem Comunicación. (26/05/2020). ¿cuáles son las características de los usuarios de la generación z? Cerem international business school. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/cuales-son-las-caracteristicas-de-los-usuarios-de-la-generacion-z>.
- Chiavacci, María C. (2015): Funciones básicas de las organizaciones, Facultad de ciencias económicas UNCuyo.
- Chiavenato, I. (1.994). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: Mc Graw Hill, 3ª edición. pág. 76 a 78.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Daft, Richard (2004): Administración, 6ª edición. Editorial paraninfo, p.522.
- Dueñas Ramia, German (2013): Comportamiento Organizacional. Motivación y trabajo praxis N°6. Facultad de ciencias económicas UNCuyo, Página 5.
- Fischman, David (2014): Motivación 360° Como incrementarla en la vida y en la empresa. Páginas 16 a 43.
- Funes, Mario Guillermo (2018) Evolución de la gestión de personal. , Facultad de ciencias económicas UNCuyo.
- Hampton, D. R. (1.985). Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill, 2º Edición, 580 Págs.
- Koontz, H. y Weihrich, H., (1999). Administración: una perspectiva global. 11ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana, SA. Página 514.
- Kremer, William y Hammond, Claudia (2 de septiembre de 2013). BBC. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130902\\_salud\\_piramide\\_maslow\\_aniversario\\_gtg](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130902_salud_piramide_maslow_aniversario_gtg).

Lledó, Pablo (2017): Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. 6ta ed. – USA, p.310.

Logroño, Elena y Cercas, Adriana. (2020). Estudio de la motivación del cuidador principal de la persona dependiente. Ene revista de enfermería. vol.12 no.1 recuperado de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-348X2018000100008#B16](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2018000100008#B16).

Malhotra, Naresh K. (2008) Investigación de mercados. México. Parson.

Mallar, Miguel A. (2016): Evolución del Pensamiento Administrativo Facultad de ciencias económicas UNCuyo.

Mangia, Raúl. (2019). Revista de Asociación de Docentes Nacionales de Administración General de la República Argentina (ADENAG) N° 9 Abril 2019. Página 36 a 38.

Maslow, Abraham (1954): Motivation and Personality, Nueva York: Harper y Row.

Mayo, Elton (1949): Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation, Routledge.

Mc Clelland, David (1961): El Motivo de Logro, Afiliación y Poder.

Molina, Luis. (01/10/2008). Teoría de las relaciones humanas. Recuperado de <https://www.slideshare.net/LuisMolinaAlmanza/semana-4-teoria-de-las-relaciones-humanas-presentation-629366>.

Newstrom (2011). Comportamiento humano en el trabajo, décimo tercera edición. McGraw-Hill, p.526.

Nieto, Mariana (2011): Los valores de la generación Y – bases para un cambio de gestion. X Congreso Internacional de Administración “La Gestión de la Transformación: Los retos de una nueva época” (Buenos Aires).

Noussan Lettry, Ramiro (2006): Los costos de la no calidad: identificación, medición y aplicación. Facultad de ciencias económicas UNCuyo, página 5.

Real Academia Española. (s.f.). Motivación. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 14 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>.

Robbins, Stephen P. (1991): Comportamiento Organizacional, Sexta Edición, Mexico, Prentice Hall Páginas 213 a 214.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson education, p. 175.

SurveyMonkey.com (2021). Sitio Web. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>.

## **Bibliografía consultada**

Alderfer, Clayton (1969): An empirical test of a new theory of human needs.

Cummings, T.G.; Worley, C.G. (2015). Organization Development and Change. Boston: Cengage.

Hart M. (2012): Los experimentos de Hawthorne. Revista Cubana de Salud Pública.

Herzberg, Frederick (1975): Trabajo y motivación.

Jauregui, Macarena (08/06/2016): en Administración <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>

Lamattina De Ferrari, María M., (2000): Los objetivos de las organizaciones como sistemas. Análisis Organizacional.

Locke, E. A., y Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

## Anexo

### Encuesta de motivación laboral

La presente encuesta ha sido diseñada por Miguel Ángel Martín Carrión en el marco de su trabajo de investigación de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, bajo la supervisión de la docente tutora, Mgtr. María Verónica Linares.

La misma tiene como objetivo brindar un diagnóstico sobre la situación actual del nivel de motivación de los trabajadores que forman parte del personal de apoyo a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo, identificar cuáles son los factores motivacionales que tienen mayor relevancia para ellos y conocer qué estrategias está llevando a cabo la organización para estimular su motivación.

### Datos demográficos del encuestado

La información solicitada por esta encuesta es de carácter únicamente demográfico y su función es la de ayudar al análisis y procesamiento de los datos obtenidos por la misma.

Esta encuesta es anónima.

- **Edad del encuestado (expresado en años):**

- **Género del encuestado:**

Hombre	Mujer	Otro

- **Sector de la organización donde trabaja el encuestado:**

- **Categoría del encuestado ( 1 a 7):**

## Parte I

### Preguntas sobre nivel de motivación

A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre los sentimientos y percepciones de los trabajadores con respecto a su lugar de trabajo.

Se le solicita al encuestado que marque con una “X” el casillero entre los valores 1 y 5 que mejor identifique su situación particular, teniendo en cuenta que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 significa “totalmente de acuerdo”.

Afirmación	1	2	3	4	5
1. Me siento motivado en mi puesto de trabajo.					
2. Me siento cuidado en mi puesto de trabajo.					
3. Me siento inspirado para mejorar mi rendimiento continuamente en mi puesto de trabajo.					
4. Me siento cómodo con las tareas que realizo.					
5. Considero que mi sueldo es justo.					
6. Me siento valorado como trabajador en mi organización.					
7. Mi relación con mis compañeros de trabajo es buena.					
8. Me resulta fácil comunicar mis sentimientos y preocupaciones en mi lugar de trabajo.					
9. El ambiente de trabajo me produce stress.					
10. Conozco las actividades que desarrollan los diferentes departamentos de la organización.					
11. Puedo comunicarme con personas que trabajan en otros departamentos de la organización fácilmente.					
12. Mi vida privada y mi vida laboral están en equilibrio.					
13. Mis objetivos y valores personales se relacionan con los de la organización.					
14. Espero ansiosamente que llegue el fin de semana.					
15. Recomendaría trabajar en esta organización.					

## Parte II

### Ponderación de factores motivacionales

En esta parte de la encuesta se solicita al encuestado que ordene los siguientes factores motivacionales (identificados con letras desde la “A” hasta la “H”) utilizando un número del 1 al 8 según su orden de importancia, es decir, el factor identificado con el número 1 es el factor más importante para el encuestado según su criterio personal y el número 8 es el factor menos importante para él.

Factor motivacional	Importancia
A. Tener la autoridad y responsabilidad para realizar mi propio trabajo.	
B. Sentirme competente en mi puesto de trabajo.	
C. Adquirir conocimientos y habilidades.	
D. Sentirme parte de la organización.	
E. Sentir que mi trabajo es trascendente.	
F. Que se reconozcan mis esfuerzos.	
G. Enfrentar nuevos desafíos.	
H. Recibir incentivos por buen desempeño.	

## Parte III

### Estrategias organizacionales actuales

En esta última parte de la encuesta se busca conocer si la organización está tomando medidas con respecto a la motivación y bienestar de sus miembros y, en el caso que las aplique, determinar cuáles son.

Se le solicita al encuestado que marque con una “X” el casillero entre los valores 1 y 5 que mejor identifique su situación particular, teniendo en cuenta que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 significa “totalmente de acuerdo”.

Afirmación	1	2	3	4	5
1. Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrecen las normativas de mi organización.					
2. Existe un plan de carrera claro ofrecido por la organización.					
3. Mi jefe me comunica de forma clara y profesional cuáles son sus expectativas con respecto a mi trabajo.					
4. Mi jefe me brinda de forma clara y profesional retroalimentación con respecto a mi trabajo.					
5. La organización me brinda todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.					
6. Las actividades que realizo en el día a día están relacionadas con mis habilidades personales más desarrolladas.					
7. En caso que surja un problema o situación inusual sé exactamente dónde y a quién acudir para buscar una solución.					
8. Recibo constantes capacitaciones por parte de la organización.					
9. Participo activamente en la selección de temas para futuras capacitaciones.					
10. Cuando una persona hace un buen trabajo se la reconoce de alguna manera.					
11. Se fomenta de manera continua la creatividad y la innovación en todos los sectores de la organización.					

12. A la hora de tomar decisiones importantes sobre la organización soy consultado para dar mi punto de vista.					
13. Generalmente se trabaja en equipo para favorecer el trabajo colaborativo.					
14. Es habitual la formación de equipos para analizar problemas y proponer soluciones.					
15. La organización aplica políticas expresas de responsabilidad social empresaria (RSE).					