



**Universidad Nacional  
de San Martín**

**ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS**

**Trabajo Final de Práctica Profesional**

**Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial**

**AUTOR:** Taborda, Valeria Soledad

**Mail de Contacto:** [vtaborda89@gmail.com](mailto:vtaborda89@gmail.com)

**TUTOR:** Ruhl, Gabriela

**TITULO:** Motivación Laboral como factor clave para el sector empresarial

**SUBTITULO:** Caso de Estudio sobre empresa Lux

**FECHA DE ENTREGA:** 14 DICIEMBRE 2022

**DEDICATORIA:**

A mi mama que me ha acompañado durante tantos años motivándome cada día, cada noche a no aflojar, para hoy llegar al final y llevarme mi satisfacción única y personal.

A mi abuela, que ha rezado por mi durante todas esas noches de estudio pidiéndole a dios que me de sabiduría y entendimiento para poder aprobar esa materia.

Y a mi novio que en los últimos años ha sido el empuje fundamental en esta etapa de mi vida.

## INDICE

ABSTRACT:	5
PALABRAS CLAVES:	5
CAPITULO I:	6
✓ Introducción:	6
✓ Objetivos:	7
✓ Alcance y pertinencia:	7
✓ Metodología:	8
✓ Diseño de la investigación:	8
✓ Técnica de recolección de datos:	8
✓ Guía de Trabajo:	9
CAPITULO II	10
✓ Problemática Actual:	10
✓ Hipótesis de la investigación:	11
✓ Presentación de la empresa:	11
✓ Desarrollo:	14
CAPÍTULO III:	15
✓ Concepto de Motivación:	15
<i>Teorías Basadas en las necesidades humanas:</i>	16
✓ Teoría del Reforzamiento:	16
✓ Necesidades según Henry Murray:	17
✓ Necesidades según Abraham Maslow:	19
✓ Necesidades según David Mcclallen:	21
✓ Teoría de las expectativas:	23
✓ Teoría de la equidad:	23
✓ Teoría del X e Y:	24
✓ Teoría de los factores Higiénicos:	26
✓ Teoría del establecimiento de metas:	27
CAPITULO IV:	29
✓ El papel de las personas y el área de RH en la organización:	29
✓ La comunicación:	31
✓ El capital humano:	32
✓ Las competencias conversacionales del capital humano:	33
✓ La quinta DISCIPLINA (pensamiento sistémico)	35
✓ La importancia del salario no económico en las organizaciones:	36

	4
✓ Teoría de las 4 C:	37
CAPITULO V:	40
✓ Análisis de la entrevista presencial y encuestas realizadas:	40
<i>Análisis de la encuesta:</i>	41
<i>Análisis de la entrevista:</i>	50
CAPITULO VI:	51
✓ Conclusiones:	51
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXO I y ANEXO II:	56

### ABSTRACT:

Las Pymes en general, atraviesan crisis constantemente porque no ven a la organización en forma sistémica, toman decisiones basadas en objetivos económicos y no priorizan el recurso principal a fortalecer; su cliente interno.

En base a esto, se procedió a profundizar sobre el concepto motivación y las diferentes teorías existentes de las necesidades del ser humano desde sus inicios hacia la actualidad con material bibliográfico de autores especializados en el tema.

Se realizó una compilación de datos, mediante diferentes métodos, cuyo resultado permitió conocer la situación de los empleados de una pyme en análisis, con respecto a su motivación laboral.

Conjuntamente; se propone analizar cómo afectan, los beneficios no salariales, en el desempeño y permanencia de los empleados y con esto; sustentar que la calidad de vida del trabajador es uno de los recursos más valiosos que tienen las empresas.

Para finalizar, se buscó investigar qué tipo de enfoque es necesario para la supervivencia de esta empresa y cuáles son los factores claves para la toma decisiones de esta pyme; para finalmente poder dar algunas ideas y recomendaciones.

### PALABRAS CLAVES:

Capital Humano –Motivación –Comunicación –Salario Emocional-Pensamiento Sistémico

## CAPITULO I:

### ✓ Introducción:

Este trabajo se centró en indagar la importancia del capital humano en una empresa, conocer acerca de su motivación, como factor fundamental para la permanencia del individuo en la organización.

Esta elección tiene como justificación la intención de mostrar cuán importante es conocer, comprender a la organización como un todo, y en ese todo justificar con este análisis que el capital humano es una pieza fundamental para la organización; su motivación es tan importante como lo son los propios recursos económicos que la organización necesita para su continuidad en el tiempo.

Luego de haber analizado la bibliografía, se aplicó como técnica investigativa un estudio de caso de una Pyme ubicada en Tortuguitas, Provincia de Buenos Aires que por razones de confidencialidad se le dio el nombre Lux en esta investigación.

La elección de la problemática se justifica por la importancia que tiene el factor humano en la productivización de los demás recursos empresariales en las pymes, donde prevalece la ausencia de estrategias empresariales centradas en el individuo.

Actualmente, las personas requieren algo más que su sueldo a cambio de su trabajo. No sólo buscan identificarse con la compañía en la que trabajan y aportar sus conocimientos para el crecimiento de la misma, sino que también quieren que las organizaciones los reconozcan y colaboren con su crecimiento personal y profesional.

En esta línea encontramos a los beneficios no salariales, los incentivos orientados a cubrir necesidades no económicas de los empleados relacionadas con sus objetivos y expectativas personales.

✓ Objetivos:

Objetivo General: El objetivo principal de este trabajo fue investigar la situación del capital humano de esta empresa para indagar si existe desmotivación en sus colaboradores.

Objetivos Específicos:

- ✓ Investigar si existe personal con necesidades insatisfechas y profundizar en ellas.
- ✓ Indagar si los empleados tienen sentido de pertenencia en la empresa.
- ✓ Averiguar si la empresa brinda retribuciones no económicas, y con esto constatar si existe valor agregado al bienestar del capital humano.
- ✓ Investigar si los colaboradores se sienten escuchados por sus superiores.
- ✓ Evaluar cómo impacta la motivación y desmotivación en el clima organizacional.
- ✓ Identificar cuáles son las necesidades emocionales que los empleados necesitan para continuar trabajando en la organización.
- ✓ Demostrar que el dinero es desvalorado cuando la desmotivación ocupa un gran lugar dentro del ámbito laboral.

✓ Alcance y pertinencia:

El trabajo realizado estará disponible para esta pyme en particular, con el objetivo de exteriorizar otra perspectiva en la gestión del capital humano.

Se llevó a cabo un estudio empírico sobre aquellos factores no económicos con el propósito de comprender cuales son los factores relevantes para prevenir fallas que afecten a la motivación del personal.

Los resultados obtenidos, podrán utilizarse como orientación de actuación en otras empresas que deseen trabajar el tema, pero siempre teniendo en cuenta que el análisis se centró específicamente en esta organización.

✓ Metodología:

Durante esta investigación se realizaron encuestas y entrevistas a empleados de Lux con la intención de conocer si se encuentran en descontento.

Como fuente primaria se utilizaron encuestas personales anónimas a empleados que actualmente trabajan en la empresa y se realizaron 2 entrevistas personales a empleados de Lux, los cuales trabajan actualmente.

Por otro lado, Se tomó como sustento bibliográfico de base para el desarrollo de este trabajo; los autores: Idalberto Chiavenato, Abraham Maslow, David McClelland, Gonzales Serra, Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J.; Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.

✓ Diseño de la investigación:

Se realizó una investigación exploratoria y explicativa para poder obtener datos y material concreto sobre la situación de la empresa y poder analizar la problemática que atraviesa la empresa en análisis.

Se recopiló material e información a través de entrevistas a empleados de la empresa, para indagar sobre la motivación en Lux con la intención de investigar cuáles son las herramientas que se necesitan para generar un cambio a nivel organizacional, de esta pyme en particular.

✓ Técnica de recolección de datos:

✓ Observación de campo: Investigación directa a la empresa en análisis.

✓ Recopilación documental: Se consultaron otros trabajos de aplicación sobre esta temática y libros de estudio utilizados a lo largo de la carrera.



- ✓ Muestra relevada: Empresa Pyme en Buenos Aires, donde se realizaron 2 entrevistas no estructuradas a colaboradores y por otro lado a 15 de los empleados a través de una encuesta anónima.
  
- ✓ Guía de Trabajo:
  - Capítulo I:
  - ✓ Introducción
  - ✓ Objetivos
  - ✓ Alcance y pertinencia
  - ✓ Metodología
  - ✓ Diseño de la investigación
  - ✓ Técnica de recolección de datos
  - ✓ Guía de trabajo
  
  - Capítulo II:
  - ✓ Problemática Actual
  - ✓ Hipótesis de la investigación
  - ✓ Presentación de la empresa
  - ✓ Desarrollo
  
  - Capítulo III:
  - ✓ Concepto de motivación
  - ✓ Teorías basadas en las necesidades humanas
  
  - Capítulo IV:
  - ✓ El papel de las personas y el área de RH en la organización
  - ✓ La comunicación
  - ✓ El capital humano
  - ✓ Las competencias conversacionales del capital humano
  - ✓ La quinta Disciplina
  - ✓ La importación de la retribución no económica
  - ✓ Teoría de las 4C
  
  - Capítulo V:
  - ✓ Análisis de la entrevista presencial y encuestas realizadas
  - ✓ Conclusiones
  - ✓ Bibliografía
  - ✓ Anexo I y II

## CAPITULO II

### ✓ Problemática Actual:

Lux ha crecido exponencialmente por la pandemia de COVID. -19; motivo por el cual la estructura actual resulta insuficiente, ya que el crecimiento no fue acompañado con aumento del personal y reorganización de las tareas de los colaboradores.

Durante la visita a la empresa, se observó que los empleados se sienten sobre exigidos, intentan dar lo mejor para cumplir con sus tareas intentando que los procesos puedan realizarse de forma correcta, pero no obtienen ningún tipo de reconocimiento, ni económico ni emocional.

Se observó una situación de descontento general, desmotivación, empleados que trabajan a desgano, ausencias laborales, renunciaciones, retraso en tareas.

Algunos empleados comenzaron a dejar de sobre exigirse y otros absorben tareas que no les corresponden; se encuentran sobrepasados transmitiendo un clima de tensión y nerviosismo, lo cual afecta al clima organizacional y demoras en la entrega de producto, motivo por el cual Lux recibe reclamos constantemente de parte de sus clientes actuales.

Por otro lado, en la entrevista personal a los colaboradores, transmitieron que los dueños y la gerente administrativa no toman consciencia de lo importante que es la motivación del personal que tienen, no se dan cuenta que para mejorar los procesos y el crecimiento de Lux es necesario comenzar por el cliente interno.

✓ Hipótesis de la investigación:

Lux atraviesa una etapa de modelos mentales obsoletos donde prevalece una carencia de pensamiento sistémico, desconoce la importancia del capital humano en su organización, generando que el colaborador priorice su salario emocional sobre su retribución económica.

✓ Presentación de la empresa:

Lux fue fundada en el año 2006, comenzó siendo una Pyme Familiar integrada por el dueño y sus dos hijos.

Inicialmente se encontraba ubicada en la zona de Munro, Provincia de Buenos Aires, donde alquilaban un depósito y oficina.

Se inició prácticamente sin inversión, basándose en la compra mínima para poder reinvertir y afrontar gastos mínimos, dedicándose a la producción de líquidos de limpieza para venta al público.

Sucedía que el modelo mental del dueño era construido en base a su creencia en que se debía vender lo justo y necesario y satisfacer la demanda habitual de sus clientes de gran confianza, obteniendo su estabilidad económica, así él se encontraba satisfecho con su pequeño negocio, era inactivista; insistía en preservar su forma de ver las cosas, era incapaz de pensar en una visión hacia un futuro de prosperidad, con ímpetu de arriesgar a invertir en el largo plazo para crecer empresarialmente.

Ante esta situación los hijos del dueño de esta pyme familiar, decidieron poner en plan de acción a esta nueva Sociedad llamada Lux incorporando un nuevo socio, la cual continuó realizando actividades del mismo rubro, pero generando de a poco, crecimiento en cuanto a captación de clientes principalmente.

En el año 2020, tuvo un crecimiento exponencial, debido al contexto de Pandemia por COVID-19, tomaron la representación de marcas de primera línea de productos de comercialización masiva como Elite, Alupac y Cotnyl, descartables de papelería, entre otros.

También desarrollaron las líneas de fabricación de productos propios PVC, Papel Manteca, Strech y Papel de aluminio; con una variedad de más de 2000 productos.

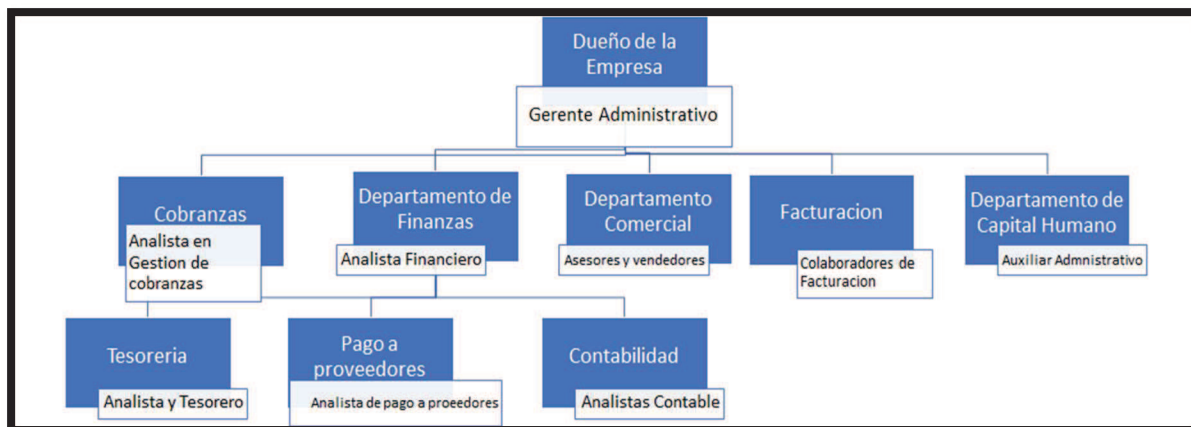
Dadas las nuevas condiciones de trabajo, y la ampliación de la empresa, fue necesario mudarse a un lugar más estratégico, de fácil acceso a la logística, por lo que Lux decidió comprar un predio en la Zona de Tortuguitas, Buenos Aires, donde han trasladado toda su empresa.



**Figura 1: Fuente: Imagen extraída al momento del muestreo**

Esto les facilitó trabajar de una manera más industrial, ya que hoy en día pueden contar con un depósito de gran abastecimiento y acceso a la Ruta 9 y Avenida Panamericana, principal punto de salida de mercadería para distintos puntos del país.

La organización está conformada por 50 empleados, distribuidos de la siguiente manera:



**Figura 2: Fuente: Elaboración Propia**

Lux transitó un cambio abrupto que trajo una ola de turbulencias a la organización; fallas en la comunicación, desorganización, retraso en los procesos y sobre todo desmotivación del capital humano.

El negocio optó nuevamente por fomentar planeadores de tipo inactivas, creyendo que el presente es lo mejor que se tiene, si se hace poco o nada, poco o nada ocurrirá.

El crecimiento por el cual atravesó la organización debido al contexto pandémico, no fue bien aprovechado, sino que, por el contrario, resulta ser una amenaza para la organización, al no tener en acción un sistema diseñado capaz de aprender y adaptarse con una visión acompañada en fortalecer las condiciones del capital humano; resulta imposible aprovechar el crecimiento a nivel organizacional.

✓ Desarrollo:

El propósito de este análisis fue identificar cual es la falla en esta empresa, basándose en la hipótesis planteada.

Durante la investigación se conoció que esta organización se encuentra gerenciada por modelos mentales obsoletos; por tal motivo; se investigó sobre las cuestiones que están afectando y se encontró cuestiones relacionadas a la rotación de personal, ausencias, retraso en tareas, renuncias laborales, juicios contra la empresa, demoras en entrega de producto, falta de organización y comunicación.

A partir de este hallazgo, se buscó afirmar que el gran motivo de la crisis empresarial es la falta de un pensamiento sistémico, demostrar que la causa de desmotivación es el desinterés por involucrarse con el capital humano.

Para esto, se tomó un caso particular para tener evidencias y sustentos; fue necesario apoyarse en grandes autores para sustentar el análisis e indagar a los colaboradores que forman parte de esta empresa donde se percibió que necesitan ser felices en el lugar donde pasan la gran parte del tiempo, de lo contrario hasta son capaces de renunciar parte de su salario por un lugar de trabajo donde se prioricen cuestiones como calidad de vida, flexibilidad, empatía, reconocimiento, básicamente donde se valoren sus necesidades intrínsecas.

### CAPÍTULO III:

#### ✓ Concepto de Motivación:

Es importante comenzar a desarrollar el presente marco teórico destacando diferentes aportes en la definición de motivación de los cuales se ha extraído algunos conceptos de los siguientes autores:

- “Aquello que impulse a una persona a actuar de determinada manera, o, por lo menos, que origina a una propensión hacia un estímulo externo, y he aquí que la motivación se explica en función de concepto como fuerzas activas e impulsoras traducidas por palabras como deseo o rechazo” (Chiavenato Idalberto,2007, p.68).<sup>1</sup>
- “Un motivo activado y términos tales como potencial de excitación o el impulso o la tendencia a actuar para describir el efecto de la suma del total de los determinantes de la acción, un factor que mueve a la persona para actuar”(McClellan,1989,p.105).<sup>2</sup>
- “La motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, que se manifiestan como actividad motivada”( Jorge Gonzales Serra, 2008,p.52).<sup>3</sup>

---

1 Chiavenato, Idalberto,2007 Pagina.68.1

2 McClelland, Estudio de la motivacion humana.;1989 Página 105

3 Diego Jorge Gonzales Serra, Doctor en Psicología, Psicología de la motivacion. Página 525

A partir de estas definiciones se considera que la *motivación es un determinante del comportamiento*, el acto de motivar implica entonces influir sobre los comportamientos, en este caso el empleador busca influir sobre el comportamiento de sus empleados, para lo cual deberá identificar cuáles son los incentivos, qué puede utilizar para lograrlo.

Entonces, la motivación laboral será la fuerza o el impulso que estimule al trabajador para conseguir satisfacer sus propias necesidades, expectativas y alcanzar objetivos a través del desarrollo de su trabajo; esta satisfacción dependerá de sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas y de la prioridad que le dé el empleador al capital humano para que el empleado pueda satisfacer estas necesidades dentro de su ámbito laboral.

### *Teorías Basadas en las necesidades humanas:*

A continuación, se expone como a lo largo de la historia se fueron desarrollando; por diferentes autores teorías sobre las necesidades y comportamientos de los individuos; las cuales fueron cambiando en el tiempo, y que están estrechamente relacionadas con la motivación de las personas dentro de las organizaciones que forman parte.

#### ✓ Teoría del Reforzamiento:

Skinner (como se citó en Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. 2009) expuso: la teoría del reforzamiento; quien refiere que una conducta es reforzada con la intención de que se repita o sea eliminada de acuerdo a las consecuencias que el estímulo conlleve, siendo este explicado por el condicionamiento operante.

Skinner afirma “si un comportamiento no se ve reforzado de manera positiva, disminuye la probabilidad de que se repita” (p.56)<sup>4</sup>

---

4 Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., Comportamiento Organizacional, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación. Pagina 56



Por eso se cree que si en el ámbito laboral el empleado realiza ámbitos reforzados de manera positiva sabrá que tendrá recompensas o gratificaciones que lo harán sentirse motivado continuamente.

Por otro lado, los reforzadores negativos no consisten en administrar castigos o estímulos aversivos a la persona; sino todo lo contrario.

La utilización de reforzadores negativos busca aumentar la tasa de respuesta de esta mediante la eliminación de aquellas consecuencias que esta considere negativas.

✓ Necesidades según Henry Murray:

A diferencia de Skinner; quien centró su análisis principalmente en el estímulo y en la conducta humana; Henry Murray (como se citó en Sydney Ellen Schultz Duane P. Schultz;2010) trae una clasificación de 20 necesidades; en las cuales se destacan en esta investigación las siguientes:

Humillación: Someterse pasivamente a una fuerza externa. Aceptar insultos, culpas, críticas y castigo. Resignarse al propio destino.

Logro Conseguir algo difícil.

Afiliación: Necesidad de acercarse y disfrutar la cooperación o la reciprocidad con un aliado que se parezca a uno o a quien uno le sea simpático. Adherirse a un compañero y permanecerle fiel.

Agresión: Superar la oposición con vigor. Luchar, atacar, insultar o matar a otro.

Autonomía: Ser independiente y obrar libremente según los impulsos propios.

Oposición: Dominar el fracaso o compensarlo intentándolo de nuevo.

Defensa: Defenderse contra ataques, críticas y culpas. Ocultar o justificar una acción incorrecta, un fracaso o una humillación.

Deferencia: Admirar y apoyar a un superior.

Dominio: Controlar el entorno, necesidad de controlar a otras personas.

Exhibición: Impresionar a la gente. Ser visto y escuchado. Necesidad de merecer respeto.<sup>5</sup>

En estas 9 necesidades que Murray menciona en su clasificación se puede ver las características esenciales de la época en que el trabajador era meramente cosificado, necesidades que eran impuestas por los empleadores de las organizaciones que inconscientemente los trabajadores tomaban como parte de su vida laboral, pero si hay una necesidad que empieza a hacer ruido en estos años es; el logro, la necesidad de sentirse respetado, autonomía, idea que se analizó más adelante con profundidad.

Aun así, en estos años; la vida laboral se regía por reglas muy claras, donde el espacio de trabajo se limitaba a la oficina, las responsabilidades eran individuales y específicas, se establecía una hora donde comenzaba el día laboral y el tiempo exacto en el que terminaba.

Un patrón muy característico de esta década es que las personas que emprendían una carrera en una compañía, en la mayoría de los casos perduraban durante toda su vida laboral, se acostumbraba que el trabajador realice jornadas de muchas horas, sacrificios diarios con la intención de satisfacer su única necesidad; la económica.

Entendemos que al momento de surgir una necesidad estamos sintiendo que debemos resolver un problema y para esto entramos en un proceso de toma de decisiones, la cual puede ser un resultado certero o inequívoco y aquí nos centramos meramente en el ámbito laboral.

---

<sup>5</sup> Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age. Nueva York: Oxford University Press; Pagina 188.

✓ Necesidades según Abraham Maslow:

Abraham Maslow (1991) argumenta que todas nuestras acciones están dirigidas a satisfacer ciertas necesidades.

Según el psicólogo, existen distintos niveles de prioridades, jerarquizados, para cada una de ellas.

Para explicar estos niveles y su relación, en su libro, **Motivación y Personalidad (1991)**; nos enseña que si bien las necesidades son temporales; existen necesidades que son superiores al “hambre” que dominan al organismo, y que las cuales como se satisfacen, desaparecen surgen nuevas y así sucesivamente.

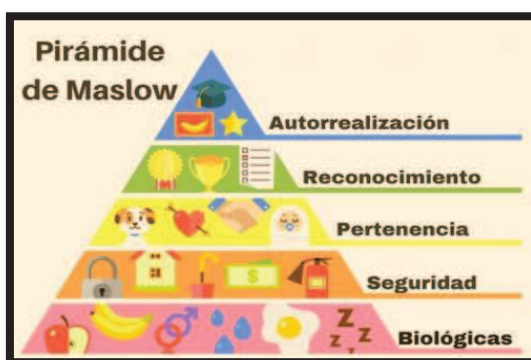


Figura 3: <https://www.significados.com/piramide-de-maslow/>

**Necesidad fisiológica:** Requieren una frecuente satisfacción para poder garantizar la supervivencia del individuo como (respiración, alimentación, hábitat, descanso.)

El hombre, en su mayoría; da por hecho la satisfacción de esa necesidad es por este motivo que pasa a estar en segundo plano en cambio aparecen otras necesidades como:

**Necesidades de Seguridad:** Seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos, necesidad de estructura, de orden, de ley y de límites.

Maslow(1991)Afirma; “este tipo de necesidades pueden hacer que el organismo pueda estar dominado por esta insatisfacción del igual modo que una necesidad fisiológica “(p16).<sup>6</sup>

Si lo llevamos al ámbito laboral podemos relacionarlo con: la necesidad de tener un trabajo fijo y estable, el deseo de tener una caja de ahorro, un seguro médico, un seguro de desempleo, de incapacidad, de vejez.

**Necesidad del sentido de pertenencia y el amor:** Si las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad se encuentran satisfechas, surgirá las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia; estas son las necesidades sociales, esto es interesante, porque Maslow, explicó al comenzar hablar de las necesidades, que, al haber carencia de afecto, de amor desde otras personas; Maslow (1991) expone;” esta insatisfacción alcanzará tal lugar que, importará más que cualquier cosa del mundo y puede llegar a olvidar que una vez, cuando el hambre era lo primero, el amor parecía irreal, innecesario y sin importancia. Ahora las punzadas de la soledad, el destierro, el rechazo, la ausencia de amistad y el desarraigo son preeminentes”( p.29).<sup>7</sup>

Un buen ambiente de trabajo, donde se promueva la cooperación y el buen clima, es más motivador que aquellos en los que se respira tensión y conflictos internos.

**Necesidad de estima, de reconocimiento:** La mayoría de las personas tienen necesidad de autorespeto, de autoestima, está el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad.

---

6 Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España) Pagina 16.

7 Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España) Pagina 29.

En segundo lugar, tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio, pertenecer a un status, la fama, la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la dignidad, el aprecio.

El deseo por satisfacer esta necesidad tiene más que ver con sentimiento de autoconfianza, capacidad, de sentirse útil y necesario para el mundo, por eso entra en una jerarquía esta necesidad también, siendo esta insatisfecha generar sensaciones de inferioridad, debilidad, desamparo.

Estas necesidades deben ser tenidas en cuenta cuando se establecen las políticas de remuneración, compensación y promoción.

**Necesidad de autorrealización:** Siguiendo la línea que cada vez que el ser humano satisface una necesidad esta la reemplaza constantemente por otra; surge una nueva inquietud para el organismo; la necesidad de autosatisfacción; el deseo de llegar a ser cada vez más de lo que uno es, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser, ni más ni menos que eso.

Esta necesidad Maslow, la ubica en la cúpula, en la cual el ser humano busca explotar todo su potencial y maximizar el desarrollo de sus habilidades y aptitudes.

Las organizaciones que no brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización no están contemplando este nivel de motivación.

Siguiendo la línea del Autor; cuando más insatisfecha esté la necesidad, mayor, será el poder de motivación para intentar resolver esa insatisfacción, siendo temporal o no.

✓ [Necesidades según David Mcclallen:](#)

**David Mcclallen;** en su libro; Estudio de la motivación humana (1989); planteo su versión sobre la teoría de las Necesidades; el afirma que existen tres tipos de necesidades:

- Necesidad de Logro: El motivador impulsor dominante es la necesidad de logro, donde las personas se ven atraídas por una meta desafiante y son buenas asumiendo riesgos calculados para lograr sus objetivos, suelen preferir trabajar solas ya que tienen la necesidad de recibir una retroalimentación de su progreso.
- Necesidad de Afiliación: las personas cuyo motivador de logro es la necesidad de afiliación, se caracterizan por querer pertenecer a un grupo; para ellas prevalece la colaboración sobre la competencia, son personas que desean ser queridas y suelen estar de acuerdo con lo que el resto del grupo desea.
- Necesidad de Poder: Las personas cuya motivadora dominante es la necesidad de poder se caracterizan por querer controlar y ser influenciables ante los demás, disfrutan de la competencia y de ganar, a cambio de estatus y reconocimiento.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A (2009), exponen “En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados. En segundo lugar, una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación.” ( pp185).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., Comportamiento Organizacional, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación. Página 185

✓ Teoría de las expectativas:

Vroom (como se citó en Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A,2009) desarrolló su teoría de las expectativas, la cual plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados.

Esta teoría se focaliza en tres puntos:

1)*Relación esfuerzo-desempeño*: Es aquella relación que descubre un individuo que con desarrollar y alcanzar cierto nivel de esfuerzo lo conducirá al desempeño.

2)*Relación desempeño-recompensa*: Es cuando el individuo confía en que, llevando a cabo un buen desempeño, lo conducirá a obtener los resultados que desea.

3) *Relación recompensa-metas personales*: Cuando las recompensas que otorga una organización o empresa a sus empleados satisfacen los objetivos o necesidades personales y el atractivo que provoca recibirlas.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo.

✓ Teoría de la equidad:

**John Stacey Adams** (como se citó en Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A,2009) expuso su teoría de la equidad, allí plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar

cualquier desigualdad, entonces la persona puede percibir que existe equidad o inequidad en la determinación de las recompensas.

Dado que la motivación es un fenómeno principalmente psicológico, los conceptos aportados por **Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J(2016)**; pueden verse reflejados en situaciones conflictivas en la organización, las cuales generan climas laborales tensos y desmotivadores, comprender sus necesidades y expectativas permite al director o directora establecer los mecanismos y los incentivos necesarios para lograr que las acciones de los individuos se alineen con los objetivos perseguidos por la organización.(p.149).<sup>9</sup>

✓ Teoría del X e Y:

Douglas Mc Gregor (como se citó en Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A,2009) desarrolló la teoría del X e Y (1964); donde propuso llamar a las visiones de los seres humanos de dos maneras diferentes, siendo la X como aquello negativo y la Y como aquello positivo, y estudio el comportamiento de los gerentes para con sus empleados concluyendo en que este comportamiento se basaba en suposiciones.

Es decir que la teoría X supone que hay que esforzar, dirigir, obligar a los empleados a trabajar porque les disgusta el trabajo, en cambio la teoría Y supone con los empleados consideran al trabajo como algo natural, les gusta, buscan la responsabilidad y se autorregulan.

Se indagó en profundidad sobre la teoría de Mc Gregor y se comparó con la jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, y se encontró que las necesidades de

---

<sup>9</sup> Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ Página 149



autorrealización se encuentran en similitud con lo que se conceptualiza en la teoría Y donde las necesidades de estima, de autorrealización de Mc Gregor supone que son satisfechas de forma natural y en base a esta teoría del Y ,particularmente propuso ideas basadas en las decisiones participativas, que fomenten trabajos responsables, retos, que generen buenas relaciones grupales logrando un buen estadio de motivación en el ámbito laboral.

En su libro Marcó, Loguzzo y Fedi (2016); conceptualiza que al momento de satisfacer una necesidad podemos atravesar dos círculos de decisiones:

Si logramos tomar una decisión que nos hace sentir satisfechos habremos pasado por un circulo virtuoso, de lo contrario continuamente caeremos en el circulo vicioso.

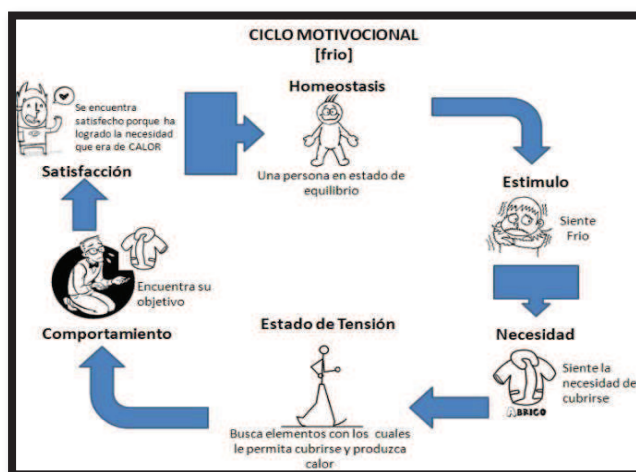


Figura 4: <http://psicologh.blogspot.com/2017/08/la-motivacion-es-la-clave-para-mejorar.html>

Cualquier estado orgásmico sea cual sea, ya es de por si es un estado motivador, un estado especial, peculiar y si esté es de rechazo es también un estado motivador, porque el ser humano psíquicamente siente el deseo de salir de ese lugar, generando la necesidad de satisfacción cuyo momento es temporal con la intención de generar círculos virtuosos viciosos.

✓ Teoría de los factores Higiénicos:

Frederick Irving Herzberg (1959) preguntó en su libro: ¿Qué quiere el trabajador de su trabajo? Para responder a esta pregunta partió de agrupar las necesidades de Maslow en dos grupos; el primero de ellos, al que denomina **factores higiénicos o ambientales**, incluye las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales (Amor y pertenencia): el salario percibido, las prestaciones sociales, la estabilidad laboral, las condiciones físicas de trabajo y la relación con los superiores.

Según este autor, como resultado de su interrogante; los factores higiénicos no generan satisfacción ni motivación dentro de una organización, pero generan insatisfacción cuando se carece de ellos y motivación cuando se obtienen, es por esto que es fundamental conocer las expectativas de las personas.

Herzberg conceptualiza que el otro factor es el factor de motivación; se refiere al contenido del cargo, a las tareas del puesto; son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, por ejemplo: Ascensos, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, reconocimientos y autorrealización.

En la mayoría de los humanos, trabajar genera un estado de satisfacción, de desarrollo personal que hace sentir al individuo su autoestima elevado, esto genera un estado satisfacción y orgullo, cuando estos elementos son óptimos aumenta el nivel de satisfacción de manera sustancial y cuando son escasos las personas van perdiendo el bienestar y la satisfacción (responsabilidad, desarrollo, reconocimiento, crecimiento laboral).

✓ Teoría del establecimiento de metas:

Edwin Locke (como se citó en Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A,2009) expuso en su teoría del establecimiento de metas que las intenciones de trabajar por una meta constituyen una fuente importante de la motivación para el trabajo,

Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar.(p185).<sup>10</sup>

Entre más difícil sea la meta más elevada será el nivel de desempeño y es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla por lo que la conclusión es que las intenciones que se articulan en términos de dificultad y metas específicas, son una fuerza motivadora importante.

Federico Marcó en su Libro, Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones (2016); hace una comparación de autores que ayudó en este análisis donde interviene al autor Alderfer, quien reconoce que más de una necesidad puede estar activa a la vez. A diferencia de Maslow, él las clasifica en tres grupos: de existencia (fisiológicas y de seguridad); de relaciones (pertenencia y amor; las sociales) y de crecimiento (reconocimiento y autorrealización).

Luego de repasar estos conceptos y teorías se concluye que el concepto de motivación se puede dividir en dos tipos: Gonzales Serra(2008) “hay dos tipos de motivación, la reactiva que es aquella que regula la actividad como respuesta de reacción de los estímulos que afectan positiva o negativamente las necesidades del sujeto, por ejemplo la presencia de un bello panorama ,o de una golosina y por otro lado surge la

---

10 Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., Comportamiento Organizacional, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación. Página 185

reacción no reactiva ,aquella que regula la actividad que afecta negativa o positivamente al sujeto y se refiere a las intenciones, los proyectos, las convicciones y los sentimientos ,así el ser humano, se empeña a través de su vida , a cumplir con sus convicciones, sus aspiraciones, y sentimientos, por el contrario, la motivación reactiva es situacional, y depende de las circunstancias externas.”(p62).<sup>11</sup>

Se investigó con estas teorías que, si bien las organizaciones han mejorado muchísimo, aun se sigue intentando cambiar modelos de pensamientos obsoletos donde se existe la necesidad de lograr condiciones por las cuales un empleado pueda elegir donde trabajar bajo condiciones que lo hagan sentir feliz y pueda desarrollarse personal y laboralmente.

---

11 González Serra,2008 Psicología de la motivacion. Página 62

## CAPITULO IV:

### ✓ El papel de las personas y el área de RH en la organización:

El área de Recursos humanos representa la manera en como las organizaciones tratan a las personas, ya no como recursos sino como seres inteligentes, proactivos, capaces, con iniciativa, con habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

Ya no se trata de administrar personas sino de administrar con las personas. Chiavenato (2009) afirma; “el recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas, por lo tanto ,es un capital que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional”.(p8).<sup>12</sup>

Apartir de esta afirmación es importante definir la vision del negocio, es decir cuales son sus expectativas para el futuro,definir sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear dentro de ella.

La visión del negocio debe ser inspiradora;debe manifestarse a sus stakeholders el rumbo y el sentido de la organización;se debe transmitir cual es el objetivo en relación al futuro con la intención de lograr la cooperación de todas las personas de la organización ;para eso es importante motivar a los involucrados a realizar las acciones necesarias.

Las personas en la organización son el capital de la gente,este capital consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

---

12 Chiavenato, Idalberto, Administración de los recursos humanos 9ra. Edición, México 2009, Editorial McGraw-Hill

La organización ,clientes y las personas forman el capital intelectual, el conocimiento de las personas es fundamental en este ambito porque a diferencia se encuentra el capital fisico que se deprecia con el uso y el valor del conocimiento no deja de aumentar,ya que no disminuye, se complementa con el de los demás.

Chiavenato(2009),expone” hoy en día el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones, y la tendencia es que cada vez cobre mayor importancia para el éxito de la organización”.(p32).<sup>13</sup>

La eficacia en la gestion empresarial depende del logro de los objetivos,del mantenimiento constante del sistema interno (las personas) y de la adaptación de ellas con el entorno externo, por eso es necesario el area de recursos humanos para esta adaptación.

Esto es asi porque las personas son quienes pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones, son quienes interectuan constantemente,si ellas no existieran no podria existir una organización, y mas aun; el area de recursos humanos;pero esta dependera de la mentalidad y la cultura que predominan en las organizaciones.

También depende de la estructura organizacional y del estilo de administración de los ejecutivos, así como de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de su misión y visión, de sus habilidades.

Todo eso debe tomarse en cuenta cuando se trata de RH, ya que no se le puede ver como un elemento aislado para que su administración como área funcione; lo importante es tener una visión incluyente y sistémica de todas estas variables, que se interrelacionan de manera continua;repetitiva e insistente; esto es fundamental para el área de RH.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración de los recursos humanos 9ra. Edición, México 2009, Editorial McGraw-Hill.pagina32

✓ La comunicación:

Como se conceptualizo en el párrafo anterior; las personas no se encuentran aisladas a la organización,están adentro de ella,están constantemente interactuando con su ambiente, interno y externo, a través de la comunicación, transfieren e intercambian información ,de esta manera se relacionan, intercambiando ideas,opiniones,conocimiento,sentimientos.

La comunicación; en las organizaciones es la red que integra y coordina todas sus partes, por eso es fundamental que esta fluya correctamente, ya que al ser un canal abierto, puede presentarse ruidos,rumores que distorcionen el mensaje que se quiere transmitir, y si el mensaje genera interferencias, la comunicación resulta ineficaz.

Para evitar que la comunicación fluya de manera incorrecta; la información de la empresa, sus novedades, notificaciones; deben ser transmitidas por el área de recursos humanos.

Chiavenato(2009)Explica” El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe”(p54).

Estas son las barreras personales donde influyen los valores y las emociones de los humanos,las barreras físicas: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre, las barreras sistematicas: gestos,señales,simbolos pueden distorcionar el mensaje a quien lo recibe.

Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione, por eso se hace incapie en que el área de recursos humanos debe lograr que la comunicación circule de manera clara, fluida y precisa en toda la organización,esto forma parte de un componente clave para gestión de la misma.

✓ El capital humano:

El capital humano está compuesto por las personas que integran a la organización; su valor estará dado por la suma del talento y competencias que esté integra; son los socios de la organización quienes deben contribuir al desarrollo del capital de la gente dentro de su organización.

Para eso; la organización debe aportar a las personas:

Autoridad: Darles poder a las personas para que puedan tomar decisiones, dales autonomía.

Información: Fomentar el acceso a la información en toda la organización.

Recompensas: Dar incentivos, por el trabajo bien hecho, esto funciona como un reforzamiento positivo.

Competencias: Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía; de esta forma la organización está creando talentos, por lo tanto, crece la organización y crecen las personas.

Es fundamental destacar que si bien la organización debe aportar estos detonadores; es importante reconocer que, en la era actual, las personas ya no son recursos; a través de un contrato; en la actualidad pasaron a ser colaboradores de la organización; cada persona es una cabeza, una inteligencia al servicio de la organización.

Esto es así; porque el trabajo es cada vez menos forzoso y más cerebral y mental; la actividad comienza a ser más innovadora, las personas ya no aportan mano de obra sino conocimiento y competencias.

Antes, las actividades de RH (como selección, capacitación, remuneración, beneficios) se estandarizaban; hoy en día se resaltan e incentivan las diferencias



individuales, se buscan los talentos con inquietudes y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional.

Otra fundamental característica es que la división del trabajo ha quedado obsoleta; hoy, en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sistémico; las personas trabajan mejor, y están más satisfechas, si lo hacen conjuntamente.

Por ultimo; hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas, y se transformó en algo por completo descentralizado, es una tarea de todos, por eso en este análisis se destaca que la gran falla en las organizaciones es ver a la organización por parte separadas no como un todo.

✓ Las competencias conversacionales del capital humano:

Cada conversación que se da entre los individuos es única; en toda conversación se produce un intercambio entre hablar y escuchar; donde se genera un conjunto de acciones a través de intercambio de emociones y palabras, el ser humano; habla, escucha, observa, expresa, a través del lenguaje.

Estas acciones están ligadas estrechamente con 5 competencias conversacionales:

1. Hablar con poder.

Accionamos mediante la palabra a través de actos lingüísticos como, Afirmaciones, Juicios, declaraciones, compromisos, lo más importante en esta competencia es aceptar que lo que decimos es nuestra propia percepción de una realidad que compartimos pero que no percibimos todos de la misma manera

## 2. Escuchar en profundidad.

Esto es la escucha empática, que es más que la escucha activa, y por supuesto más completa que la escucha selectiva. Necesitamos una conexión constante sin interrupciones para escuchar de forma empática la comunicación de la persona que nos habla: sus palabras, sus entonaciones, sus gestos.

## 3. Indagar con maestría.

La indagación es el medio que utilizamos para poder “escuchar mejor”, para profundizar, para obtener mayor información y para aclarar nuestras dudas acerca de lo que escuchamos. Pero también la indagación es un poderoso instrumento que nos permite profundizar en los niveles de análisis, guiando el proceso de pensamiento en búsqueda de nuevos sentidos e interpretaciones.

Cualquier persona que utiliza sus conversaciones como su herramienta de trabajo, conoce el importante rol que cumplen las preguntas en la interacción comunicativa.

## 4. Entrar en sintonía.

Es un elemento clave para establecer una comunicación de calidad. Podemos definir la sintonía como el vínculo que se establece en la conversación, de tal modo que se crea un clima de confianza y entendimiento. Cuando entramos en sintonía con alguien tenemos la sensación de estar ligados por una imperceptible melodía que nos guía en la sutil danza de la comunicación.

## 5. Conversar en forma constructiva.

Ser constructivo es poner el foco en compartir, sumar, integrar, no competir por tener la razón, sino ser capaces de buscar un tercer punto de vista.

Estas competencias son fundamentales para el desarrollo de los socios de la organización, quienes sean capaces de desarrollarlas podrán aportarle un gran valor a la organización, ya que fundamental es poder lograr que la comunicación dentro de la organización sea el bien más valioso.

✓ La quinta DISCIPLINA (pensamiento sistémico)

Peter Senge (2004) plantea la importancia de resolver los problemas en la organización en grupo, utilizando el método de pensamiento sistémico para convertir a las empresas en organizaciones que aprenden.

En su libro se desarrollan de la siguiente manera:

Dominio Personal: Consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa, percibir las fuerzas del cambio; se trata de un aprendizaje generativo, de ver con mayor claridad la realidad actual; el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

Modelos Mentales: Son las imágenes, supuestos, e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones; son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y la forma de actuar.

Visión Compartida: Una visión es compartida cuando los individuos comparten una imagen similar y les interesa que sea mutua y nos sólo la tenga cada uno; cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común, un sentimiento de identificación y compromiso.

Aprendizaje en Equipo: El aprendizaje en equipo genera buenos resultados y sus integrantes crecen con mayor rapidez, logra descubrir percepciones que no se logran de forma individual, genera el dialogo, innovación y coordinación. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo. A través del dialogo las personas pueden ayudarse mutuamente a captar la incoherencia de los mutuos pensamientos, y de esta manera el pensamiento colectivo cobra cada vez mayor coherencia.

Pensamiento Sistémico: Esta disciplina permite ver todos los recursos juntos, integra todas las disciplinas, ve a la organización como un conjunto interrelacionado el pensamiento sistémico supone que la unión de las partes es el lenguaje, la comunicación, el cual modela nuestra percepción haciéndonos comprender el mundo como un conjunto, como un todo.

El pensamiento sistémico se apoya de la participación de todos los integrantes de una organización, que aportan la mayor cantidad posible de perspectivas para proponer soluciones internas y tener una visión del todo. Toda vez que los integrantes de una organización sean capaces de ver las interacciones del sistema organizacional, es posible retroceder en el tiempo e identificar el origen de los problemas que atañen a la organización, ya que con esta perspectiva los cambios generados en una parte del sistema se manifestaran en todos los elementos, permitiendo encontrar los puntos de “apalancamiento” para mejorar a toda la organización.

✓ La importancia del salario no económico en las organizaciones:

En la actualidad, si bien la retribución económica forma parte de la composición del salario de manera relevante, los colaboradores buscan satisfacer sus necesidades emocionales y necesitan que los empleadores las tengan en cuenta dentro del salario

retribuido. (Gómez, 2011), destaca que diferentes consultoras de talento humano han encontrado que en los primeros puestos de importancia de los empleados están los factores psicosociales, mientras que las compensaciones económicas están en los más bajos niveles, es decir qué; los trabajadores tienen mayor interés por el enriquecimiento personal y por su calidad de vida personal y familiar.

Es importante el aporte de algunas definiciones que desarrolla Gay Puyal (2009):

- Salario: “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia”
- Emocional: “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos”, como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida.
- Salario Cualitativo: identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia.

#### ✓ Teoría de las 4 C:

Para concretar (Guyal,2009); expuso la Teoría de las 4 C's del salario emocional:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

Esta teoría resulta el enfoque principal de esta investigación ya que se considera fundamental para la motivación del personal poder conciliar la vida laboral con sus satisfacciones personales.

Abad, Consultor de Marketing (2008) afirma que, para el empleado: el sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Varias investigaciones coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos en 5 aspectos:

1. Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.
2. Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.
3. Cultura y valoración del Compromiso Mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.
4. Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad, comunicación y organización.

Estos esfuerzos constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa, ellos están unidos por un hilo conductor que es la flexibilidad, de esta forma, pueden perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral que las organizaciones necesitan.

## CAPITULO V:

### ✓ Análisis de la entrevista presencial y encuestas realizadas:

Para llevar a cabo el estudio del caso planteado anteriormente, se realizó una entrevista a dos empleados de Lux:

- Analista del departamento de Cobranzas y Administrativo de Recursos Humanos; amablemente facilitaron la información pertinente para el presente trabajo final.

*Véase las entrevistas adjunta en el anexo II, pág. “56”*

Además, se llevó a cabo una encuesta que consta de 16 preguntas concretas a 15 empleados actuales de Lux; esto permitió comprobar la hipótesis planteada.

Lux cuenta con un total de 50 empleados por lo que, significa un 30% de empleados encuestados del universo total del organismo.

*Véase el cuestionario realizado adjunto en el ANEXO II, pág. “59”*

A continuación, se exhibirá análisis y conclusiones de cada pregunta que se realizó en la encuesta, se expondrán gráficos para poder observar los resultados obtenidos.

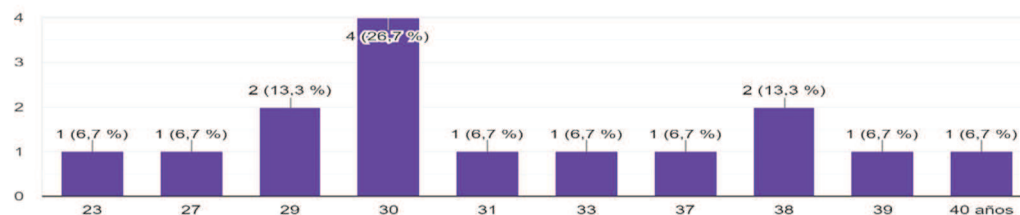
Por último, se desarrolló un análisis como resultado de las dos entrevistas personales a los empleados de Lux.



### Análisis de la encuesta:

#### Pregunta N°1:

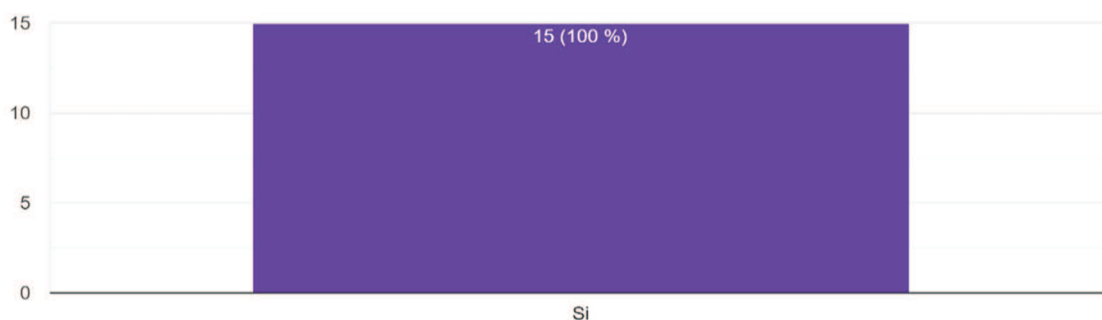
¿Cuál es tu edad Actual?  
15 respuestas



Podemos observar aquí que la de edad de los empleados encuestados tienen 30 años de edad. Con un 26.7% de la muestra.

#### Pregunta N° 2:

¿Trabaja usted Actualmente en Lux?  
15 respuestas

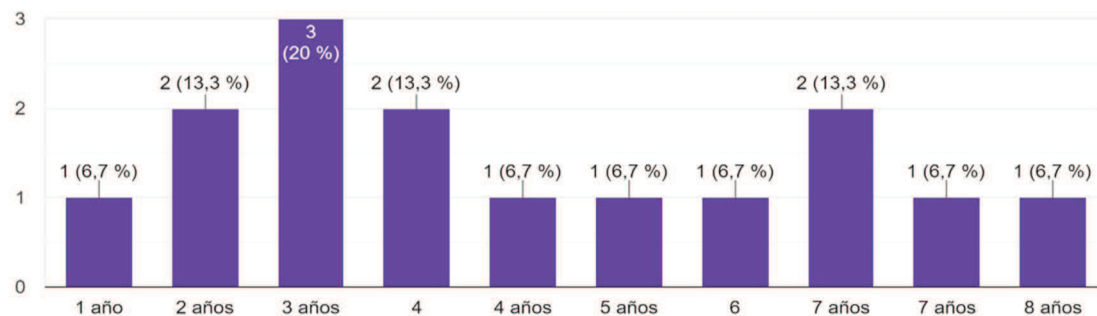


Esta Pregunta nos permite corroborar que los datos corresponden a la situación de la empresa con la opinión de empleados que actualmente pertenecen a la empresa de análisis.

### Pregunta N°3:

¿Si usted actualmente trabaja en Lux, Cuanto tiempo hace que pertenece a esta Pyme?

15 respuestas

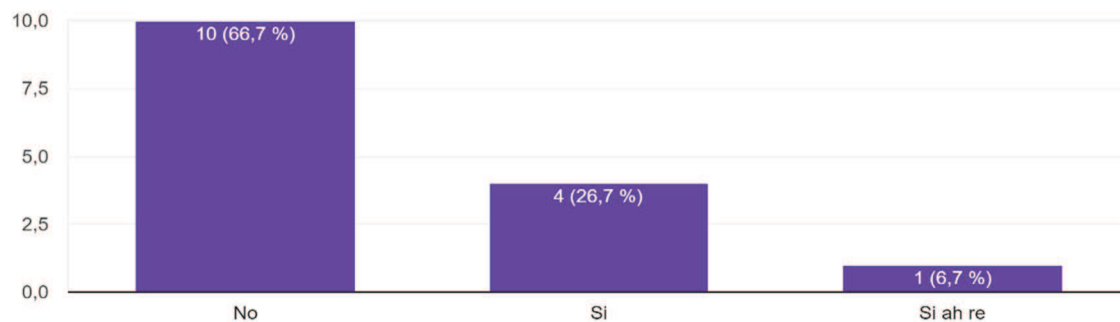


Esta pregunta es relevante, porque permite saber si la desmotivación del empleado puede corresponder al tiempo de permanencia en Lux, en muchas ocasiones este puede ser un motivo de cansancio laboral personal y ajeno a la organización, en este caso el resultado es que el 20% de los encuestados hace 3 años que pertenece a la organización, es un tiempo en cual el empleado debería estar conforme con su lugar de trabajo.

### Pregunta N°4:

¿Sientis que eres un recurso importante para la empresa?

15 respuestas

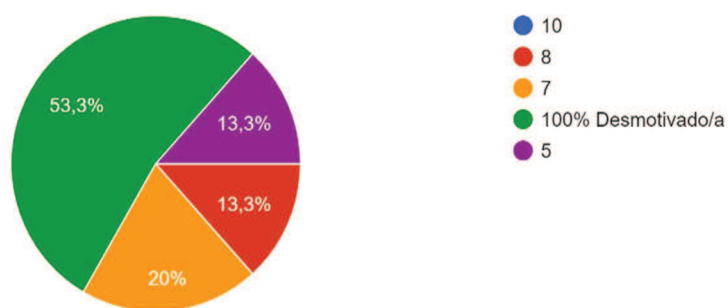


Como se puede observar el 66.7% de los empleados encuestados no se consideran un recurso para la organización, esto demuestra que el capital humano no es un factor importante para Lux, por eso desconocen de su importancia.

### Pregunta N°5:

Su Grado de Motivación es:

15 respuestas

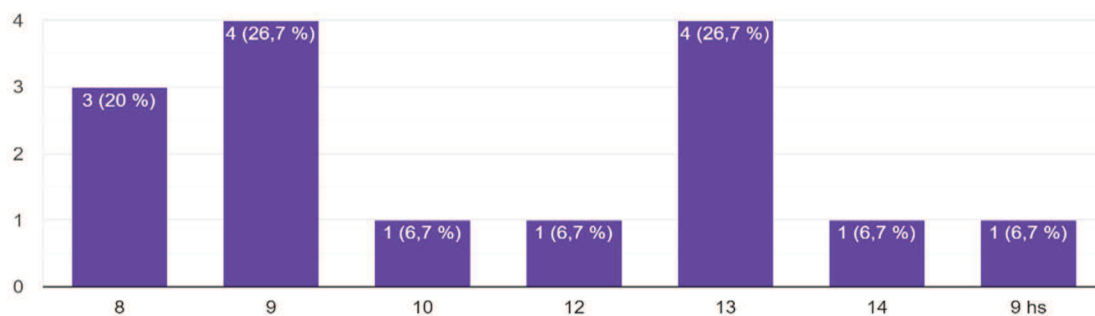


Se puede observar en esta pregunta que más del 50% se encuentra desmotivado; interrogante fundamental para el desarrollo de la investigación.

### Pregunta N°6:

¿Cuántas horas trabajas por día?

15 respuestas



Con el resultado de esta pregunta se puede observar que el 26% tiene una jornada laboral de 9 horas, horario de oficina frecuente, pero se encuentra una paridad con aquellos empleados que respondieron que trabajan alrededor de 13 horas por días, esto significa que realizan horas extras, lo importante de esto es conocer si los empleados reciben a cambio una retribución a cambio, y si es así saber si es como les gustaría que sea.

**Pregunta N°7: ¿En caso de que tu labor corresponda a horas extras, como te gustaría que sean remuneradas?**

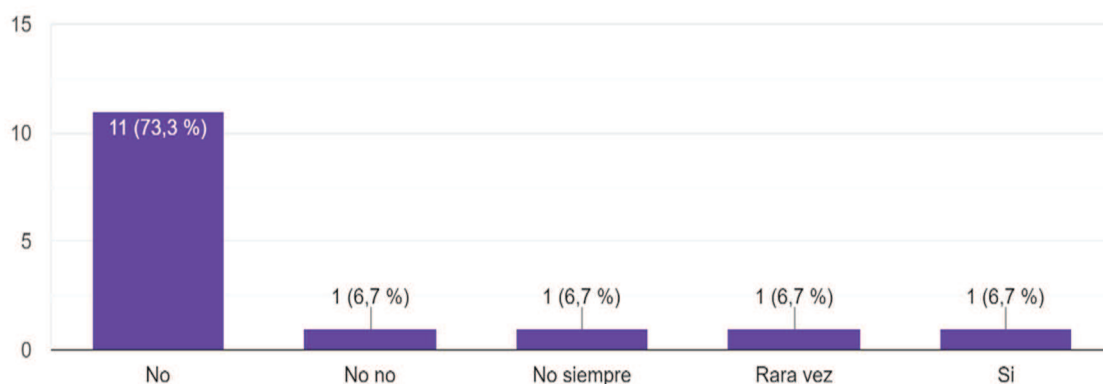
Con un bono mensual
Al 50, en blanco.
\$\$\$
Día libre
Horario flexible
Días libres
Dinero
Con día de Spa
Monetariamente

Este interrogante se planteó de manera tal que los entrevistados pudieran responder con sus palabras; los cuales respondieron con estas opciones; la mayoría de los encuestados desean que sus horas extras sean recompensadas con días libres, obviamente se entiende que lo económico prevalece, pero se puede notar que los empleados pueden hacer horas extras a cambio de un día libre que los haga sentir que trabajan en un entorno flexible.

### Pregunta N°8:

¿Sienten que las decisiones en esta empresa, son de carácter participativo?

15 respuestas

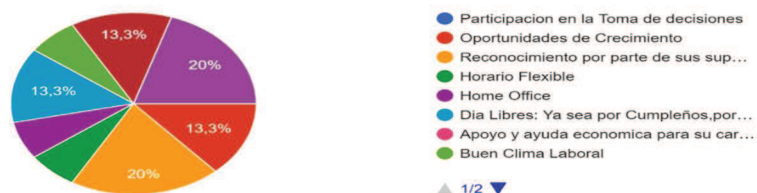


Se observa que el 73% de los empleados que ha respondido la encuesta sienten que las decisiones que Lux toma no son de carácter participativo, componente que incluye el salario emocional el cual carece de valor en esta empresa de análisis.

**Pregunta N°9: El salario emocional es toda aquella retribución no económica, que consiste en cubrir una parte de la escala de necesidades. Algunas de ellas son las opciones a continuación, seleccione todas aquellas que cree usted que lux aportaría a su estadía laboral:**

El salario emocional es toda aquella retribución no económica, que consiste en cubrir una parte de la escala de necesidades. Algunas de ellas son las ...cree usted que lux aportaría a su estadía laboral:

15 respuestas

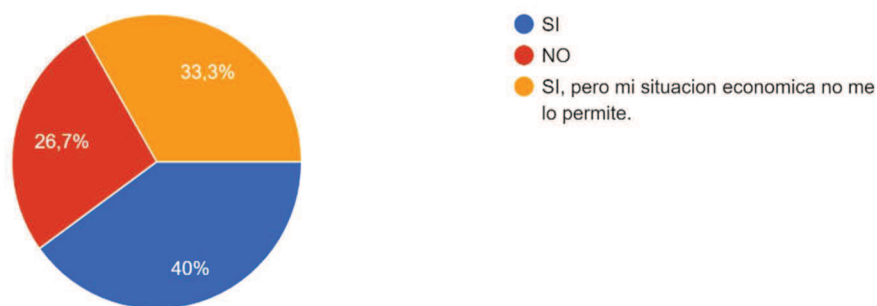


Con este grafico se observa que el 20% de los empleados quiere tener un trabajo más flexible, donde el Home office pueda ser una opción de trabajo, por otro lado, tienen la necesidad no económica de que exista reconocimiento por sus logros de parte de sus superiores, mientras que el 13% también desea que existan oportunidades de crecimiento, participación y buena comunicación.

### Pregunta N°10:

¿Usted a pensado en Renunciar a su trabajo en Lux porque no se siente contento con su ambiente de trabajo?

15 respuestas

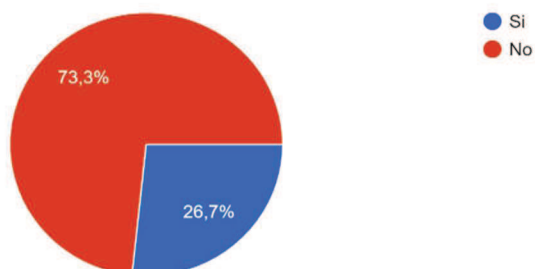


Se puede observar que; en un 83.33% del total de la muestra; se sienten en descontento laboral, en un 33.3% desean hacerlo, pero su situación económica no se lo permite, mientras que el 40% piensa en la idea de renunciar a la empresa, otro interrogante que lux desconoce ya que, según las entrevistas personales, la empresa no realiza este tipo de encuestas.

**Pregunta N°11:**

¿Considera que sus superiores pueden aportarle conocimientos que puedan ayudarlo a crecer profesionalmente?

15 respuestas

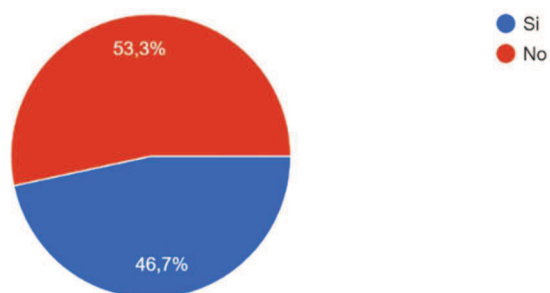


Se observa que el 73% de los encuestados considera que no existe conocimientos a aprender por parte de sus superiores, este puede poder un motivo por el cual un empleado de Lux podría desmotivarse.

**Pregunta N°12:**

¿Ha Faltado a su trabajo por no sentir animo a asistir?

15 respuestas



El resultado visualiza que los empleados no se ausentan a su jornada laboral a pesar de su desmotivación, por lo cual se puede observar que lux tiene empleados con compromiso y responsabilidad.

### Pregunta N°13:

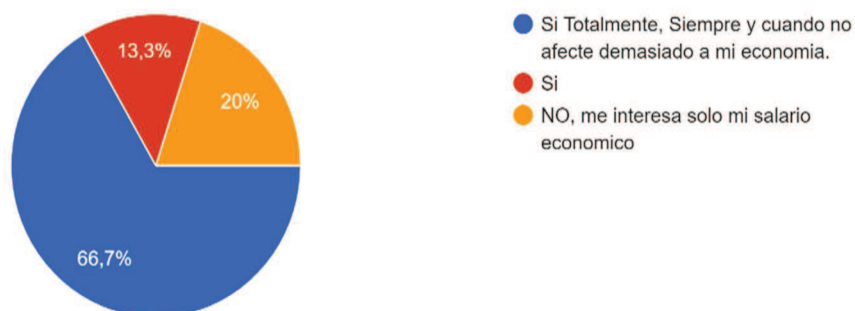
¿Considera usted que la motivación dentro de lux es un factor que esta descuidado?  
15 respuestas



La muestra completa respondió que lux no tiene en cuenta la motivacion del personal, los empleados consideran que lux carece de motivacion laboral.

### Pregunta N°14:

Si su salario no es el ideal para usted, pero realmente Lux logrará que usted fuera feliz todos los días asistiendo a su puesto de trabajo, pondría su salario emocional por encima de lo económico?  
15 respuestas





En este interrogante se puede ver como el 66.7% y el 13.3% de los encuestados priorizan su bienestar dentro de la organización, le dan valor a su felicidad dentro de lux, quieren sentir felicidad en el lugar al que pertenecen, y con esto sentir un lugar de pertenencia.

**Pregunta N°15: Enumere tres necesidades no económicas que le gustaría a usted que lux puede satisfacer:**

Día libre, reconocimiento, capacitaciones
Orden, proyección, trabajo en equipo
Home Office. Frutas comida saludable. Día de cumpleaños
Días de home office, días de estudio, premios por cumplimiento
Comedor-home office-feedback constructivo
Capacitaciones. Home office. Oportunidad de crecimiento
Comedor Más gente en el equipo de trabajo Reconocimiento
Reconocimiento por mi tareas bien elaboradas

Los encuestados respondieron lo detallado y se observó que los empleados buscan que lux sea una organización más flexible, donde existan beneficios tales como home office, oportunidades de crecimiento, reconocimientos, proyección, trabajo en equipo, días libres, incorporación de personal, todas necesidades no económicas que enriquecen a capital humano y a la organización.

*Análisis de la entrevista:*

En las entrevistas realizadas al personal de lux, de manera presencial, en un ambiente desestructurado; se puede observar también, que hay desmotivación laboral en los empleados, se le consultó si han podido conversar con la organización sobre este descontento y su respuesta es que han intentado transmitir a sus superiores lo que sienten, y no han notado mejoraría, trabajan a desgano ,se encuentran sobrepasados de trabajo, no tienen reconocimiento por parte de sus superiores, la comunicación es transmitida de manera informal, sienten que no son un recurso valorado en la empresa en la que trabajan y eso hace que sientan la necesidad de renunciar a su trabajo actual, priorizando su bienestar ,ya que consideran que pasan la mayor parte del día trabajando y quieren trabajar en un ambiente a gusto, flexible, con reconocimientos y apoyo de parte de sus superiores, situación que no sucede en lux actualmente.

## CAPITULO VI:

### ✓ Conclusiones:

A partir de la investigación llevada a cabo; y luego de desarrollar el marco teórico para aportar pensamientos, teorías y conceptos de autores especializados en la materia; el primer interrogante que se logró descubrir en la investigación exploratoria presencial en la empresa de análisis; fue que el 100% de los encuestados se encuentra atravesando un escenario de desmotivación; puntapié inicial para la afirmación de la hipótesis planteada.

Asimismo, se verificó que la falta de motivación de los colaboradores; es producto de varios factores como: ausencia de; reconocimientos, sentido de pertenencia, trabajo flexible, no hay participación en la toma de decisiones, existe ausencia de comunicación clara y fluida; no hay desarrollo de competencias conversacionales; es decir que se desconoce totalmente el capital humano como el componente fundamental a conservar, estimular, desarrollar y motivar para potenciar el crecimiento de la organización desde adentro hacia afuera.

Se puede confirmar que el personal tiene necesidades insatisfechas, se transita un clima de tensión en los puestos de trabajo actuales, lo que genera que el empleado trabaje en condiciones en las cuales no puede desarrollar su dominio personal; trabajando en un ambiente donde la ausencia de procesos y de organización genera que los empleados no establezcan vínculos con una visión compartida que aporte valor agregado entre los colaboradores.

Lux tiene una visión obsoleta del negocio, esto se transmite a los empleados, generando y potenciando colaboradores que trabajen por su propio objetivo personal desconociendo la visión y objetivos de la organización ya que no se sienten parte de ella.

De esta forma, con un sistema analizado por partes separadas, no es posible generar un crecimiento empresarial, ya que resulta difícil conocer cual parte del sistema es la que está generando inconsistencias.

En esta investigación se observa que está claro que hay desmotivación de personal, y que desconocen cuáles son las necesidades de su capital humano, pero, por otro lado; la comunicación es un factor crítico en Lux, es el conductor que fluye de manera ineficiente, incapacitando a la organización verse como un conjunto interrelacionado, y en este conjunto entender que lo que une al sistema, son los individuos.

Para que este sistema funcione es necesario entender a los colaboradores como personas asociadas al negocio, para que ellos mismos pueden sentir que las metas son compartidas, y que puedan sentirse vinculados con la misión y visión del negocio.

Aquí es fundamental la participación del área de RH, es importante que este departamento tenga personas involucradas con la organización, y como se conoció en la entrevista personal al colaborador de este departamento; Lux tiene que iniciar cambios en su manera de liderar sus equipos, debe comenzar por esta asociación entre los empleados y la empresa; para que el área de RH impulse a la organización, con la fuerza de potenciar los talentos de sus empleados; lograr que sean ellos quienes inviertan en la empresa, a través de esfuerzo, dedicación; responsabilidad ;compromiso ; asumiendo riesgos con la meta de tener

resultados de esta inversión a través de crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera a través de programas de capacitación; incentivos económicos, reconocimientos; flexibilidad; participación en la toma de decisiones.

Esto generaría un aumento o mantenimiento de inversión por parte de sus colaboradores logrando una reciprocidad entre las personas y la organización.

Para finalizar esta conclusión se sugiere desarrollar el pensamiento sistémico en toda la estructura; ver a la organización como un todo, observar todas sus partes en conjunto, esto permitirá detectar las fallas, implantar soluciones y lograr una estabilidad a nivel empresarial, para luego así poder crecer externamente.

El camino para iniciar este cambio es reconocer la necesidad de que la organización también debe invertir en su capital humano, empezar a escuchar a sus socios; ayudarlos a crecer desarrollando sus habilidades, competencias; explotando su conocimiento; potenciarlo; otorgarles políticas éticas y responsables, para que sientan que el lugar donde trabajan es un ambiente transparente, justo y confiable; deben crear un ambiente donde la organización, la flexibilidad y la buena comunicación sean parte de la cultura empresarial, esto no solo generaría una fuerza de trabajo fuertemente involucrada en toda la organización; sino que generaría una empresa nueva y diferente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abad, Raúl (2008). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 8° edición, México, McGraw-Hill, Año 2007
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra. Edición, México 2002, Editorial McGraw-Hill
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión Práctica de Riesgos Laborales (33), 44-47.
- Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. Colombia: Borradores de Administración No. 47. CESA.
- Gonzales Serra, Psicología de la motivación ,2008
- González Esquivel, D. (2002). Motivación Laboral. Saltillo.
- HERZBERG, Frederick, La motivacion para el trabajo (1959)
- Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ
- Maslow-Abraham-Motivación-Y-Personalidad, Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España)
- McClelland, Estudio de la motivación humana
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., Comportamiento Organizacional, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación.
- Páginas WEB:
- <https://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/est-Psico/4.pdf>

- [https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos\\_grupales\\_buceo/teoria\\_motivación-higiene.pdf](https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivación-higiene.pdf)
- <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50694-la-vida-laboral-en-los-anos-60-y-70-reglas-claras-y-trabajo-bien-hecho>
- Entrevista a Rafael Echeverría:  
<https://es.slideshare.net/MartaLopezPalacio/competencias-conversacionales>
- Apunte de Catedra Dirección Estratégica:  
LA QUINTA DISCIPLINA - FRASES RELEVANTES, Prof. Jorge Rubinsztein.

## ANEXO I Y ANEXO II:

A continuación, se exponen las entrevistas realizadas para poder obtener el muestreo necesario para el desarrollo de este trabajo:

### Entrevistas Online:

#### *Encuesta a Empleados*

##### *Motivación Laboral*

¿Cuál es tu edad Actual? \*

Texto de respuesta corta

¿Trabaja usted Actualmente en Lux?

Texto de respuesta corta

¿Si usted actualmente trabaja en Lux, Cuanto tiempo hace que pertenece a esta Pyme? \*

Texto de respuesta corta

¿Sentis que erés un recurso importante para la empresa? \*

Texto de respuesta corta



Su Grado de Motivación es: \*

- 10
- 8
- 7
- 100% Desmotivado/a
- 5

¿Cuántas horas trabajas por día? \*

Texto de respuesta corta

En caso de que tu labor corresponda a horas extras, como te gustaría que sean remuneradas? \*

Texto de respuesta larga

¿Sientis que las decisiones en esta empresa, son de carácter participativo?

Texto de respuesta corta

**El salario emocional** es toda aquella retribución no económica, que consiste en cubrir una parte de la escala de necesidades. Algunas de ellas son las opciones a continuación, Seleccione todas aquellas que cree usted que lux aportaría a su estadía laboral:

- Participacion en la Toma de decisiones
- Oportunidades de Crecimiento
- Reconocimiento por parte de sus superiores
- Horario Flexible
- Home Office
- Dia Libres: Ya sea por Cumpleños,por momentos difíciles.
- Apoyo y ayuda economica para su carrera profesional
- Buen Clima Laboral
- Buena Comunicacion
- Capacitación Constante
- Ninguna de las Anteriores

Si la Respuesta Anterior resulto que usted se encuentra Desmotivado: \*  
Ha tenido la oportunidad de transmitirlo a su superior?:

- Si, y me han escuchado, y he visto cambios positivos en el corto plazo
- Si, y me han escuchado pero no sirvio de nada.
- No, ya que mis superiores no tienen tiempo para escucharnos
- No, ya que no me interesa.

---

¿Usted a pensado en Renunciar a su trabajo en Lux porque no se siente contento con su ambiente de trabajo? \*

- SI
- NO.
- Si, pero mi situación economica no me lo permite.

---

¿Considera que sus superiores pueden aportarle conocimientos que puedan ayudarlo a crecer: \*  
profesionalmente?

- Si.
- No.

¿Ha Faltado a su trabajo por no sentir animo a asistir? \*

- Si.
- No.

---

¿Considera usted que la motivación dentro de lux es un factor que esta descuidado? \*

- Si.
- No.

---

Si su salario no es el ideal para usted, pero realmente Lux logrará que usted fuera feliz todos: \*  
los días asistiendo a su puesto de trabajo, pondría su salario emocional por encima de lo  
económico?

- Si, Totalmente. Siempre y cuando no afecte demasiado a mi economía.
- Si.
- NO, me interesa solo mi salario economico

---

Enumere tres necesidades no económicas que le gustaría a usted que Lux pueda satisfacer: \*

Texto de respuesta larga

## **Entrevistas Personales:**

### **Entrevistada: Departamento de Cobranzas (Analista en Gestión de cobranzas)**

1. Buenas Tardes Patricia, Esta entrevista será llevada a cabo para recopilar información acerca de la situación actual de los colaboradores con la intención de llegar a conclusiones sobre la motivación de los empleados en Lux. ¿Te gustaría aportar valor a esta investigación?

Respuesta: ¡Si por supuesto, adelante!

2. ¿Cómo es tu situación actual respecto a la motivación en tu puesto de trabajo?

Respuesta:

Trabajo hace 2 años en Lux y realmente mi desmotivación es en un 100%, trabajo a desgano, mi superior no me acompaña en mis tareas, no me hace un seguimiento a mis temas a resolver, por lo cual solo se ve mi trabajo cuando no pueden cobrar una cuenta y me hacen responsable a mí, sin analizar el porqué. Por otro lado; la empresa no tiene beneficios, como Home Office, vinimos a trabajar de forma presencial toda la pandemia, cuando yo por ejemplo podía realizar mi trabajo de forma remota sin ningún inconveniente, no nos podemos compensar nuestras horas trabajadas de más, no tenemos capacitaciones, y la comunicación en Lux no fluye de manera transparente, nos enteramos las cosas por “el radio pasillo”, y cada vez son más los empleados que renuncian y eso genera retraso en las tareas

3. ¿Entiendo, y lo has hablado con tu superior directo?

Respuesta:

Si hace dos meses, su respuesta fue que lo mejoraría, pero aún no he visto cambios

4. ¿Cuándo te consulte, sobre tu motivación, me hablaste de los beneficios que no tienes y que te gustaría percibir, pudiste expresarlo a la compañía como sugerencia?

Respuesta:

Se lo comente y sé que mis compañeros lo han comentado a sus jefes, expresándoles que sería bueno que la empresa pudiera incluir algunos beneficios en nuestro paquete laboral, pero no han hecho nada al respecto.

5. ¿Has pensando en abandonar tu lugar de trabajo por sentirte desmotivado? (“Se le pidió al empleado absoluta sinceridad”)

Respuesta:

Si totalmente, todos los días me levanto y quiero renunciar, pero sucede que estoy estudiando administración de empresas y como aun no me he recibido es difícil encontrar el cambio laboral.

6. ¿Apoyan y apuestan a tu carrera profesional?

Respuesta:

Hemos logrado tomarnos los días de estudio, pero muchas veces termino trabajando porque mi jefe me llama por teléfono pidiéndome que haga algo urgente, eso también me tiene cansada porque los días de parciales a veces, termino descuidando el estudio por estos motivos, y en respuesta a tu pregunta, si apuestan o no, la verdad es que nunca nos lo han demostrado, de echo a los que se reciben nos le dan ningún tipo de reconocimiento.

7. ¿Si tu sugerencia a tu jefe inmediato hubiera llegado a recursos humanos y a la gerencia, y lux estaría comenzando a dar recompensas no económicas pondrías tu salario económico por debajo de tu salario emocional? Obviamente siempre y cuando no afecte tu economía.

Respuesta:

Sí, me gustaría trabajar en un ambiente donde haya un clima laboral más agradable, donde reconozcan nuestro gran esfuerzo de trabajo, tengamos beneficios, que podamos trabajar desde nuestras casas algunos días, ya que considero que se trabaja de igual manera o más.

8. ¿Consideras que, si lux tendría la opción de un trabajo más flexible, bonos y recompensas, estarías conforme?

Respuesta:

Si, apoyo totalmente el cambio de pensamiento, lux considera que si no estás trabajando presencialmente no rendís al 100% y estoy en desacuerdo, podemos trabajar más cómodos, y de forma más eficiente, y respecto de los bonos y

recompensas serian un beneficio que aportaría un gran valor a nuestro día a día, ya que trabajaríamos más motivados.

9. ¿Notas que tu superior también esta desmotivado?

Respuesta:

Si, lo transmite constantemente tiene poco compromiso para con su labor y con para con nosotros por eso, para mí también es difícil trabajar con una persona así.

10. ¿Crees que, si lux comenzará a motivar a su personal, elegirías a lux como una empresa ideal para trabajar?

Respuesta:

Si totalmente, considero que estoy la mayoría de mi tiempo trabajando acá por eso sería agradable trabajar en un lugar en el cual sienta que soy parte y que soy un recurso valioso para ellos.

11. ¿Además de los beneficios que has mencionado, que consideras que lux debería aportar a los empleados?

Respuesta:

Considero que las evaluaciones de desempeño ayudarían mucho, de esa forma conocerían nuestra situación como empleados, también necesitamos un feedback para saber que podemos mejorar o no.

**Entrevistado: Auxiliar administrativo de Recursos Humanos:**

1. Buenas Tardes, Esta entrevista será llevada a cabo para recopilar información acerca de la situación actual de los colaboradores con la intención de llegar a conclusiones sobre la motivación de los empleados en lux. ¿Te gustaría aportar valor a esta investigación?

Respuesta:

¡Si no hay problema!

2. ¿Cuánto tiempo hace que formas parte del departamento de capital humano?

Respuesta:

Trabajo hace 1 año en Lux, Soy licenciado en relaciones laborales, y considero que Lux no está gestionando bien su personal, el “radio pasillo” demuestra que los empleados están desmotivados.

3. ¿Entiendo, y lo has hablado con tu superior directo y con los dueños?

Respuesta:

A los dueños no tengo acceso, con respecto a mi supervisor directo, la gerente administrativa sí, pero su respuesta fue que los empleados se quejan por demás y que en vez de pensar en “beneficios” deberían trabajar más.

4. ¿Claro, sobre tu motivación, que nos podés comentar?

Respuesta:

Es difícil poder aportar ideas a una empresa como Lux en la que el pensamiento es muy obsoleto, ven a los empleados como recursos, analizan solo el sector comercial que es el que creen ellos que aporta utilidad, en mi opinión Lux es una empresa que tiene cuestiones más importantes, según la gerencia, a resolver, por eso me encuentro desmotivado ya que pudiera aportar ideas para incentivar y fortalecer al personal, pero me encuentro con en esta empresa no lo puedo aplicar.

5. ¿Has pensando en abandonar tu lugar de trabajo por sentirte desmotivado? (“Se le pidió al empleado absoluta sinceridad”)

Respuesta: Si totalmente, todos los días me levanto y quiero renunciar, pero sucede que me cuesta tomar la decisión, pero sé que tengo que animarme al desafío; además desde mi puesto de trabajo te puedo comentar que cada vez son más las renunciaciones, los despidos por ausencias frecuentes y los juicios laborales.

6. ¿Han hecho encuestas a los empleados para conocer cómo se sienten?

Respuesta:

No, a la gerencia no le resulta relevante; es más he propuesto la entrevista de salida, pero no me lo han autorizado.

7. ¿Cómo es la comunicación en Lux?

Respuesta:



Las novedades e información las dan los dueños, no incluyen al departamento de RRHH, no se apoyan en nosotros.

8. ¿Consideras que, si lux tendría la opción de un trabajo más flexible, bonos y recompensas, el personal estaría contento, incluso vos?

Respuesta:

Si, apoyo totalmente al cambio; considero fundamental apoyar y cuidar al personal.

9. ¿Qué consideras que lux debería aportar a los empleados?

Respuesta:

Considero que las evaluaciones de desempeño ayudarían mucho, de esa forma conocerían la situación a nivel motivacional y de clima de sus colaboradores, por otro lado, considero que es urgente mejorar la comunicación ya que fluye todo a través de un “radio pasillo” por lo cual se distorsiona el mensaje.