UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN
Escuela de Economía y Negocios

Convenio FUNDADE – Paraná – Entre Ríos

Importancia de la motivación no económica en el ámbito laboral.

TFPP de investigación académica presentado para cumplir con el requisito final para la obtención del título de

Licenciado en Administración y Gestión Empresarial.

AUTOR: Diana Corina Alfaro
dianacalfaro@gmail.com
Tel. +54 9 343 4504666

TUTOR: Cr. Rosana Raquel Ríos
Mat. 3226

2019

RESUMEN

Este presente trabajo pretende remarcar la importancia de ciertos factores que hacen a la motivación del personal y que van más allá de lo meramente económico.

Se expondrán aquellas variables más importantes que han surgido luego de realizar entrevistas presenciales a 30 empleados de una cooperativa de Seguí, Entre Ríos, y entrevistas en línea a 50 voluntarios, logrando llegar a una conclusión sobre cuáles son aquellos factores que más afectan al recurso humano y su trabajo.

Partiendo del concepto de que la motivación laboral es aquella fuerza que estimula al trabajador para buscar satisfacer sus propias necesidades y objetivos a través del desarrollo de su trabajo, se dará un recorrido por aquellos factores que según diferentes teorías aportan a esa motivación.

PALABRAS CLAVE

Motivación laboral - Recurso humano – Necesidades – Objetivos – Productividad - Ambiente laboral – Administración de empresas.

DEDICATORIA

“Dedicado a mis padres, Alicia y Nelson que me dieron la posibilidad de estudiar y que además son mis maestros de la vida”

ÍNDICE

RESUMEN 3

PALABRAS CLAVE 3

DEDICATORIA 4

ÍNDICE 5

INTRODUCCIÓN 7

OBJETIVOS 8

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8

ALCANCE Y PERTINENCIA 8

METODOLOGÍA 8

CAPÍTULO I. LA MOTIVACIÓN 11

EVOLUCIÓN 11

CONCEPTOS 12

TEORÍAS MOTIVACIONALES 13

Teoría de la jerarquía de las necesidades 14

Teoría Motivador-Higiene de Frederick Herzberg 14

Teoría ERG de necesidades de Clayton P. Alderfer 15

Teoría de la motivación de David C. Mclelland 15

Teoría de las expectativas de Víctor H. Vromm 16

Teoría de Rensis Likert 17

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 18

CLIMA ORGANIZACIONAL 20

MOTIVACIÓN E IMPACTO EN EL RECURSO HUMANO 20

TRABAJADOR MOTIVADO, TRABAJADOR PRODUCTIVO 23

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EMPÍRICO 28

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 28

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS PRESENCIALES 31

DISCUSIÓN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 44

DISCUSIÓN COMPLEMENTARIA DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS EN LINEA. 45

CONCLUSIÓN 46

BIBLIOGRAFIA 48

ANEXO N° 1. CUESTIONARIO A COOPERATIVA. 50

Presentación del cuestionario 50

Solicitud de autorización para realizar encuestas anónimas al personal 51

Cuestionario a propietario/gerente/encargado de RRHH de la empresa 52

Cuestionario al personal 54

ANEXO N° 2. ENCUESTA EN LÍNEA. 57

INTRODUCCIÓN

"Cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos, todos los vientos son desfavorables."

Séneca

Muchas empresas, principalmente pequeñas y medianas, no toman dimensión de la importancia que tiene lograr una buena gestión de los recursos humanos, por ello tienen problemas como alta rotación, conflictos, ausentismos y podrían nombrarse un gran número de incumplimientos por parte de los empleados, pero ¿se han detenido a pensar que quizá el incumplimiento número uno venga de parte del empleador, es decir de ellos mismos?

Tomando como punto de partida la frase del filósofo y orador Lucio Anneo Séneca con el cual se comienza este capítulo, se plantea en este trabajo la importancia de conocer aquellos factores que hacen a la motivación laboral del trabajador, dejando de lado el aspecto económico, para poder gestionarlos eficientemente en busca de una productividad mayor y un mejor clima laboral. Si no se sabe qué motiva al empleado no se podrá utilizar ningún aspecto a favor.

Es necesario otorgarle la debida importancia que este aspecto posee dentro de la empresa para poder tomar medidas correctivas en caso de que el clima obtenido sea deficiente o por el contrario, poder mantener un clima favorable y de bienestar que se mantenga a largo plazo.

En cuanto a la importancia de la gestión de los recursos humanos dentro de la carrera de Administración y Gestión Empresarial se la considera un pilar fundamental, de ahí que el tema elegido para realizar el trabajo final de aplicación profesional, se encuentre dentro de esa área que se considera vital a manejar por el futuro profesional.

Con la realización de este estudio sobre algunas de las variables de la motivación laboral se pretende exponer con datos obtenidos a través de entrevistas en una empresa cooperativa de los alrededores de Paraná, cómo, además de la retribución económica existen otros factores de gran relevancia para conseguir un buen clima laboral y un mejor desempeño.

Existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante.

OBJETIVO

Analizar los factores no económicos más importantes que hacen a la motivación en el ámbito laboral del recurso humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las diferentes teorías que exponen los factores más importantes que generan motivación en el ámbito laboral.
- Identificar, mediante entrevistas a empleados, cuáles son los factores no económicos que lo motivan.
- Evaluar cómo impactan esos factores en el clima organizacional.

ALCANCE Y PERTINENCIA

Si bien este trabajo podrá considerarse de utilidad para cualquier pequeña o mediana empresa del país, estará basado en la información recabada de una cooperativa de la localidad de Seguí, cercana a Paraná, Entre Ríos.

Se considera que será un buen aporte a la gestión de los recursos humanos para empresas del sector, ya que se estudiará empíricamente cuáles son aquellos factores no económicos en la motivación del personal, lo que podrá tomarse como una orientación de actuación en otras empresas que deseen trabajar el tema.

METODOLOGÍA

Este trabajo será explicativo y descriptivo: Descriptivo desde el punto de vista donde se analizarán y definirán los diferentes conceptos relacionados con la motivación del personal. Explicativo en el sentido de que no sólo se limitará a investigar y conocer aquellos factores de motivación, sino que también atenderá al porqué de su necesidad, estableciendo conclusiones y explicaciones para enriquecer la teoría planteada.

Estrategia metodológica

Se utilizará tanto la estrategia cuantitativa, que se vale de datos cuantificables como estadísticas, observaciones y patrones provenientes de mediciones ya realizadas; como cualitativa, ya que se tienen en cuenta descripciones detalladas de situaciones, interacciones, experiencias, pensamientos y comportamientos que son observables tanto por el profesional como expresados por los mismos partícipes.

Fuentes de recolección de datos

- Fuentes primarias: se utilizarán las entrevistas personales en la empresa seleccionada, las entrevistas en línea y la lectura de los autores pilares del tema.
- Fuentes secundarias: serán la lectura de revistas sobre el tema y casos de otras empresas similares.
- Fuentes terciarias: serán extraídas de páginas web, videos explicativos y de trabajos de investigación similares al presente.

Técnicas de recolección y análisis de datos

- La observación de campo: surgida directamente de la indagación en la empresa consultada.
- La recopilación documental: se consultarán otros trabajos de aplicación sobre esta temática y libros de estudio utilizados a lo largo de la carrera.
- La muestra a relevar consiste en una empresa cooperativa cercana a Paraná donde se realizará, por un lado, una entrevista no estructurada a la responsable de RR.HH. y por otro lado a 30 de los empleados. El cuestionario completo podrá consultarse en el Anexo n°1.
- Por otro lado, otra muestra, en este caso tomada al azar es la correspondiente a las encuestas en línea, donde se realizaron a 50 voluntarios. El cuestionario en línea completo podrá consultarse en el Anexo Nº 2.

CAPÍTULO I

LA MOTIVACIÓN

CAPÍTULO I. LA MOTIVACIÓN

EVOLUCIÓN

A principios del siglo XVIII el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocaron una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para mitigar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantear la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

A mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

Al realizar un breve análisis de los conceptos que se han manejado acerca de la motivación a través de la historia, se puede observar que ésta tiene sus más remotos orígenes en el pensamiento de los filósofos griegos, quienes consideraban a los instintos y necesidades del ser humano como la principal fuente motivadora. Tal es así que recién a partir de 1879 surge la psicología como disciplina que estudia problemas relativos a la conducta humana; antes esos problemas eran motivo de especulación filosófica y teológica solamente. (Gonzalez Esquivel, 2002)

A partir de estas ideas, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, entre otras. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se

sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa. (García Sanz, 2012)

Es lo que ha generado que hoy en día la motivación sea un tema de gran importancia para las organizaciones, ya que se sabe que si es bien dirigida puede ayudar a que los trabajadores tengan mayor productividad, mejor desempeño y se obtengan mayores y mejores resultados, pero si no lo es puede generar un clima desfavorable tanto para el empleado como para la empresa, perjudicando y contagiando negativamente a toda ella.

Debido a que la motivación es uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos, se considera necesario para lograr una completa comprensión del tema partir de la definición de diferentes autores y luego tomar una definición integral que sirva de base a los fines de este trabajo.

CONCEPTOS

Existen muchas definiciones de la motivación, se pueden citar representativamente las siguientes:

"Son las fuerzas internas de una persona que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria, es decir, estar motivados para alcanzar un objetivo concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante un cierto período (persistencia)." (Navarro, 2010, pág. 55)

"La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras". (Newstrom, 2011, pág. 116)

"Toda motivación conlleva el impulso a actuar, que surge de una evaluación a priori de las consecuencias de la acción y por lo tanto de la satisfacción que se espera obtener con ella". (Ferreriro, P; Alcázar, M, 2008).

González Serra (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades. También sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. "*Es un fenómeno psíquico, ideal, subjetivo*." (Gonzalez Serra, 2008, pág. 52)

De acuerdo a lo anterior y siguiendo a Hernández Cruz (2019) en su artículo "*Motivación y desempeño laboral",* se puede decir que existen múltiples fuentes de motivación, las que pueden resumirse en:

- Fisiológicas: se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo.
- Sociales: son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura en la que se desenvuelve la persona. Estos se derivan de las relaciones interpersonales, las reglas y valores sociales.
- Psicológicas: se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas. Este tipo de motivación varía de un individuo a otro, esto en función de las experiencias previas.

Acorde estas fuentes, el trabajo como requisito para la adquisición de bienes y bienestar social puede ser considerado como una acción tomada por una motivación social. El grado en que el trabajo sea realizado de manera exitosa, tendrá implicaciones en la satisfacción de las necesidades de la persona.

Luego de haber enunciado los diferentes conceptos que se han ido elaborando respecto a la motivación, para este trabajo se la entenderá, realizando una definición integral y conglomerada de todas las anteriores como: el proceso interno impulsado por la interacción entre fuerzas internas y externas que forman una conducta y guían el curso de acción de una persona.

TEORÍAS MOTIVACIONALES

Siguiendo a Robinss y Judge (2017) se repasarán brevemente seis teorías que se formularon durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de este trabajo.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, fue establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades que se constituyen a su vez como motivadoras, a saber:

- Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo.
- Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Se pueden encontrar el afecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción. (Sum Mazariegos, 2015)

Teoría Motivador-Higiene de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg con su teoría pretende explicar la motivación a través de dos factores.

Al primer grupo de factores lo denominó factores de mantenimiento o de higiene. En un conjunto de necesidades se encuentran aspectos como: política,

supervisión, revisión del trabajo, relaciones interpersonales, sueldo, status, seguridad en el trabajo y vida profesional; Herzberg afirma que estos aspectos no son motivadores sino insatisfactores. Estos no motivan a las personas pero deben existir para que no surja la insatisfacción, y si estos factores no existen, no resulta una motivación eficaz.

En el segundo grupo están los que Herzberg considera como satisfactores y que para él constituyen los satisfactores reales, ya que tienen la capacidad de producir sentimientos de satisfacción, todos ellos está relacionados con el contenido del trabajo: logros, reconocimientos, trabajo desafiante, progreso, crecimiento.

Teoría ERG de necesidades de Clayton P. Alderfer

Clayton P. Alderfer, en su teoría ERG de necesidades, hace una variación en la jerarquización de necesidades hecha por Maslow, el nombre de su teoría se basa en sus iniciales en inglés de las clases de necesidades que él ha reducido a tres de las cinco de Maslow. Alderfer propone que existen tres tipos de necesidades básicas: necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

- Las necesidades de existencia son todas las distintas formas de deseos materiales y fisiológicos: alimento, agua, buen trabajo, remuneración.
- Las necesidades de relación son las que significan la relación con la familia, amigos, enemigos, compañeros de trabajo.
- Las necesidades de crecimiento son las que dan impulso al ser humano a influir creativa y productivamente sobre el medio y sobre sí mismo.

Alderfer no considera a las necesidades dentro de una jararquía sino de manera independiente.

Teoría de la motivación de David C. Mclelland

Mclelland identifica tres tipos de necesidades motivadoras.

- Necesidades de poder, según Mclelland las personas que poseen una gran necesidad de poder tienen una gran necesidad por ejercer influencia y control. Buscan puestos de liderazgo, reúnen

características como: energía, extroversión, decisión, son exigentes y buenos oradores.

- Necesidades de afiliación. Las personas sienten la necesidad de ser amados y evitar ser rechazados por el grupo social al que pertenece, gustan de las interacciones amistosas con los demás.
- Necesidades de logro. Las personas con grandes necesidades de logro poseen un enorme deseo de éxito y temor al fracaso. Gustan de desafíos, se proponen metas, son realistas ante los riesgos, asumen responsabilidades personales en la organización de trabajos, gustan de retroalimentarse sobre lo que están haciendo, son incansables.

Para Mclelland estas necesidades se constituyen en impulsos que dan a los individuos las características mencionadas anteriormente.

Teoría de las expectativas de Víctor H. Vromm

El factor más importante de esta teoría es que las personas se ven motivadas a realizar diferentes acciones para lograr alguna meta; en la medida que esperan que ésta se cumpla. La motivación de una persona para realizar diferentes acciones está sujeta al valor que ésta le da a los resultados.

La teoría de Vromm puede plantearse de la siguiente manera:

FUERZA = VALENCIA X EXPECTATIVA

Entendiéndose como fuerza el grado de motivación que posee una persona para realizar alguna acción, la valencia es el valor que cada individuo le da a los resultados que puede tener al actuar de cierta forma, y la expectativa es la probabilidad de que una determinada acción lleve al resultado deseado.

Esta teoría reconoce la importancia de las motivaciones y necesidades que poseen diferentes personas por lo que si se aplicara adecuadamente en todas las actividades del ser humano se obtendrían muy buenos resultados.

Teoría de Rensis Likert

Sus aportaciones teóricas más importantes van más allá de la motivación individual y han tenido gran repercusión sobre el estudio de grupos y organizaciones.

Likert establece como principio fundamental de organización, el de las relaciones integradas, el cual pretende que todas las relaciones entre miembros de un grupo u organización integren los valores personales de cada uno.

Para que el trabajo de cada individuo sea eficaz, es necesario que éste se sienta útil dentro de un grupo. Likert establece una teoría asentada en la naturaleza de las acciones recíprocas entre las personas.

Esta teoría establece cuatro sistemas.

- Sistema 1 Autoritario. En él se usa como motivación, el temor, las amenazas, las sanciones; hay muy poca comunicación, no hay espíritu de equipo, existe gran centralización.
- Sistema 2 Autoritario Paternalista. En él se utilizan recompensas y sanciones; existe una organización informal parcialmente hostil.
- Sistema 3 Consultivo. Existen relaciones de cooperación, hay mayor comunicación, alentándose el trabajo de equipo.
- Sistema 4 Participación Grupal. Se toman decisiones grupales, se plantean soluciones a problemas, hay una comunicación recíproca, existe mucha participación por parte de los individuos.

Likert demostró que el sistema de participación grupal es el más eficaz obteniéndose mejores resultados en el desempeño del trabajo.

Todas estas teorías brindan consideraciones acerca de cómo funciona y se motiva el ser humano, es decir por qué se esfuerza y trabaja. Si bien todas han sido criticadas por algunos y apoyadas por otros, lo interesante es poder tomar los conceptos más importantes que permitan acercarse a la comprensión tema, tal es así que a lo largo del trabajo se irán tomando algún de sus preceptos.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que las personas pueden actuar con mayor eficacia. Es una disciplina científica, ya que un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales se agregan constantemente a su base de conocimientos. Es también una ciencia aplicada, en tanto que la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. (Newstrom, 2011)

Siguiendo a este autor, los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional pueden resumirse en:

- Diferencias individuales: este concepto determina que las personas tienen mucho en común, pero son diferentes. Esta diversidad tiene que ser reconocida y considerada como un activo valioso. Las experiencias individuales tienden a acentuar las diferencias naturales de las personas.
- Percepción: las personas ven al mundo de manera diferente. Su visión del ambiente está filtrada por la percepción. Cualesquiera que sean las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones, poniendo atención a aquellos rasgos de su ambiente de trabajo que son congruentes con sus propias expectativas o que las refuerzan.
- Integridad de la persona: éstas funcionan como seres humanos completos. La vida hogareña y las preocupaciones personales no están separadas del ambiente de trabajo y las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas. Se pueden analizar por separado pero son parte de un sistema que constituye la integridad de una persona. Por ende cuando se desarrolla a un trabajador, se desarrolla a la persona completa, teniendo incidencia en su vida personal. En alguna medida, el trabajo modela a la gente conforme ésta lo realiza y al desarrollar un mejor empleado se desarrolla también a una mejor persona.
- Conducta motivada: la conducta normal tiene sus causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de la persona o con las

consecuencias que resultan de sus actos. Esto deja a la administración de la empresa con dos formas básicas de motivar al personal: puede mostrarle cómo ciertas acciones incrementarán la satisfacción de sus necesidades, o puede amenazar con una menor satisfacción de las necesidades si siguen cursos y acción indeseables. Es claro que la ruta hacia una mayor satisfacción de las necesidades es un mejor enfoque. No importa la tecnología, equipo y organización que tenga una empresa, si estos recursos no son utilizados por gente que ha sido motivada.

- Deseo de participación: las personas buscan participar activamente en las decisiones. El empowerment, es una alternativa que ofrece satisfacer este deseo ya que significa el empoderamiento, en términos sencillos y prácticos es darle más poder a la gente, delegar autoridad a los empleados para que puedan decidir sobre su propio trabajo y encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras y solución de conflictos
- Valor de la persona: las personas desean ser apreciadas por sus habilidades, destrezas y conocimientos y recibir oportunidades de desarrollo. Se rehúsan a ser tratadas como un mero factor económico.

Estos postulados son fundamentales para entender el comportamiento de las personas y considerarlas en la preparación de herramientas para modelar conductas. (Newstrom, 2011)

Un aporte adicional al entendimiento del comportamiento organizacional es el de Karl Albrecht (2013) quien presenta una clasificación de comportamientos en tóxicos y nutritivos. Por tóxicos se refiere a los que hacen que los demás se sientan devaluados, inadecuados, furiosos, frustrados o culpables. Los nutritivos en cambio, provocan que los demás se sientan valorados, capaces, queridos, respetados y apreciados. Las personas de elevada inteligencia social son primordialmente nutritivas en su comportamiento y se vuelven magnéticas para el resto. La inteligencia social es la que permite que las personas puedan relacionarse de manera positiva. Las personas de baja inteligencia social están frecuentemente tan preocupadas por sus

contradicciones internas que son incapaces de entender el impacto que tienen en los demás, por eso necesitan que les hagan ver cómo son percibidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un estado general de cómo se sienten las personas dentro de una empresa/organización, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización. (Martinez, 2013)

El clima afecta directamente el desempeño de las personas, sus comportamientos, su compromiso con la organización, su deseo de aportar y su decisión de permanecer. Dada su importancia, es clave para la organización conocer el clima que tiene y accionar sobre él.

MOTIVACIÓN E IMPACTO EN EL RECURSO HUMANO

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en una organización. Nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las empresas éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2019)

La motivación, se relaciona directamente con la actividad laboral, debe ser empleada continuamente para que el interés de los trabajadores no decaiga en el trabajo.

Siguiendo a Martínez (2013), la motivación del trabajo combina fuerzas psicológicas dentro de cada persona y tres elementos de ella cobran un interés vital para la organización:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos como la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda; factores negativos como el ausentismo, retraso, bajo desempeño).
- Nivel de esfuerzo aportado (compromiso con la excelencia como contraste de hacer apenas lo suficiente).
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo).

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. (Burga Vásquez, G; Wiesse Eslaba, S, 2018)

Para dirigir la motivación hacia el trabajo, siguiendo a González Esquivel (2002) es necesario:

- Que el trabajador tenga cubiertas sus necesidades básicas.
- Que se trate de actividades que efectivamente puede realizar.
- Y que tanto sus experiencias anteriores como la actividad que se le propone sean entendidas por el sujeto como positivas, es decir, sean interesantes en sí o le reporten algún beneficio concreto.

La motivación tiene por objeto establecer una relación entre lo que el empleador pretende que el trabajador realice y los intereses de éste. En la empresa, motivar, es en última instancia, llevar al trabajador a que se aplique a lo que la empresa necesita de él. (Gonzalez Esquivel, 2002)

Sigue exponiendo el autor que el tener un objetivo bien definido y mantenerse constantemente informado acerca de sus logros, proporciona sentimientos de ánimo y satisfacción en el trabajador. Cuando la persona además de tener definido un objetivo es informado de sus logros y progresos, la motivación se acelera considerablemente, esto ir creando en el trabajador

estímulos que lo llevarán a mantener una actitud más positiva hacia su trabajo y tendrá mayor disposición para el uso de nuevas ideas en el trabajo.

De acuerdo a lo que plantea González Esquivel (2002) la motivación deber ser un proceso permanente que estimule todas las etapas del trabajo,

De esta manera se hablará de tres fases o momentos: motivación inicial, motivación durante el trabajo y motivación final.

Motivación inicial

Es una fase muy importante, una primera estimulación mediante la cual se despierta el interés del trabajador. Pone en buena disposición al individuo con respecto al trabajo a realizar. Para que ésta se lleve a cabo adecuadamente el superior deber actuar de la siguiente manera:

- Buscar la forma de presentar el trabajo como algo que constituya una necesidad para el individuo.
- Dar a conocer en forma muy clara los objetivos que se pretenden lograr.
- Involucrar a los trabajadores con los objetivos de la empresa/sector.
- Hacerlos colaborar en la búsqueda de diferentes alternativas para alcanzar los objetivos.

Motivación durante el proceso de trabajo

Es aquella que mantiene o afina la forma de conducta que se necesita para alcanzar ese objetivo. Se constituye por toda una serie de detalles o actitudes como:

- Valorar todo esfuerzo del trabajador.
- Estimular el trabajo.
- Orientar a los trabajadores para que éstos no se pierdan en su trabajo.
- Hacer sentir en el trabajador que es una persona y no un objeto.

Motivación final

El propósito de esta motivación es dejar al trabajador bien dispuesto para el intento de nuevos trabajos, mejores y de mejor calidad. El superior deber entusiasmar a los trabajadores a que intenten la superación por sí mismos en nuevas metas, planteándose cada vez nuevos retos de acuerdo a su desarrollo.

Después de haber analizado todo lo anterior, se puede entender que el superior debe conocer los intereses y necesidades de la mayoría de sus trabajadores para posteriormente convertirlos en motivos que impacten realmente en el recurso humano y se observen en su trabajo.

TRABAJADOR MOTIVADO, TRABAJADOR PRODUCTIVO

De acuerdo a todo lo anteriormente analizado, se puede derivar que la motivación del trabajador se da de manera multidimensional, ya que por un lado, abarca diversos factores relacionados con el trabajo y su rendimiento laboral y por el otro, consiste en un proceso dinámico y continuo que se va configurando tanto objetiva como subjetivamente integrando aspectos relacionados a las experiencias humanas con los objetivos organizacionales.

De esta manera, y adaptando lo expuesto por Granados (2011) se puede hablar de dos grandes grupos de factores o condiciones: los objetivos y los subjetivos.

Factores objetivos

- Medioambiente físico

Las empresas deben buscar salvaguardar la buena salud de sus colaboradores reduciendo al minino aspecto como:

  - La fatiga física relacionada a riesgos posturales y cargas excesivas
  - Los accidentes laborales constituyen una amplia fuente de insatisfacción laboral.
  - Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al este, así como el deficiente mobiliario, iluminación.

- Medioambiente tecnológico
    - La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye un factor a tener muy en cuenta ya que genera en el trabajador: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel de organización retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción. Todo lo anterior lleva a la falta de efectividad.
    - La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes es otra dimensión que genera malestar en los trabajadores, ya que los imposibilita de seguir con sus labores de manera normal. Disminuye su eficiencia, genera estrés, ansiedad y frustración.
- Medioambiente contractual.
    - El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo. La llamada retribución directa, que generalmente se percibe en dinero, es aquella que recibe el trabajador por el mero hecho de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo. (Nazario, 2019) Cuando los trabajadores perciben que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir insatisfacción, ausentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento y falta de dedicación.
    - Incentivos, son complementos al salario y siguen siendo económicos, pueden ser bonos, comisiones, opciones de compra de acciones.
    - La estabilidad en el puesto de trabajo. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, ansiedad, depresión, quejas somáticas, entre otras. Asimismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo.

- Medioambiente productivo
    - Los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la vida del trabajador, las personas que trabajan largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. La sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral (Fernandez, 2010).
    - Es importante reflexionar sobre la situación contraria, la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador son otras de las dimensiones que afectan la motivación. Los trabajadores que afrontan esta situación se sienten insatisfechos, frustrados y aburridos en el trabajo.
    - Tanto las oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación constituyen un factor motivacional para los trabajadores, debido a que permite un desarrollo personal, mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

Factores subjetivos

- Individuo y actividad profesional
    - Utilización y capacitación de conocimientos y destrezas. Adquisición de nuevas habilidades y competencias a fin de lograr alcanzar las metas profesionales, lo cual constituye un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción con el trabajo.
    - La autonomía y la participación activa en la toma de decisiones son la base de la satisfacción laboral.

- Horarios flexibles, tareas home-office. Los trabajadores se sienten mejor si no perciben al empleo como una actividad que les imposibilita continuar una interacción con el exterior, los horarios flexibles y los permisos más considerativos dan la sensación de libertad. La posibilidad que se viene dando hoy en día de trabajar desde casa, si bien es aplicable sólo a algunos tipos de trabajos, provoca grandes beneficios y despiertan la motivación del empleado promoviendo la conciliación de la vida familiar y personal con la vida laboral.

- Organización y relación
  - Se valora mucho la posibilidad de relación e interacción con los compañeros de trabajo. A través de la interrelación con los compañeros, los trabajadores desarrollan no solo sus habilidades sociales, sino también comparten y consolidad conocimientos a través del relato de sus experiencias.
  - La confianza, comunicación espontánea, el apoyo mutuo constituyen y la cohesión de los miembros del grupo son un factor importante de impulso y juegan un rol importantísimo en el éxito del grupo como tal.
  - El reconocimiento, informal, verbal, de forma natural y amigable consigue alentar el esfuerzo del equipo y crea un clima positivo.
- Beneficios
  - La aplicación de programas de mejoramiento de la calidad de vida laboral generan beneficios tanto a la empresa como al trabajador, los beneficios pueden ser vacaciones, seguros de salud, convenios, planes de retiro, viajes, comidas, guarderías para hijos de empleados, vehículo para movilidad, celular, vales.

CAPITULO II

ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EMPÍRICO

En esta segunda etapa del trabajo se realizó el cuestionario a la cooperativa seleccionada para poder realizar el análisis en una empresa real de los factores que motivan al empleado.

El cuestionario está compuesto por dos partes, la primera dirigida a algún referente de la empresa como gerente, propietario o responsable de recursos humanos, donde se recopila información de la empresa en sí y de la perspectiva del responsable respecto a la motivación en sus empleados. La segunda parte está dirigida a los empleados de cada área de la empresa y consta de 21 preguntas cerradas y una abierta. Puede verse el cuestionario completo en el Anexo N°1.

Previo a realizarlo se ha pedido una autorización escrita al responsable y se ha informado a cada participante el fin y los objetivos del mismo.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La primera parte de la entrevista, realizada a la responsable de recursos humanos, ha servido tanto para contextualizar a la empresa como para tener un primer acercamiento al tema motivación dentro de la misma.

La empresa es una Cooperativa ubicada en la ciudad de Seguí, Entre Ríos. Una pequeña localidad de 7000 habitantes aproximadamente cuya fuente de ingresos fundamental es el sector agropecuario, el comercio y la administración pública. Entre sus actividades realiza distribución de energía eléctrica, acopio de cereales y venta de insumos, bazar y venta de artículos para el hogar y fábrica de slats y columnas de hormigón. A su vez cuenta con otras empresas integradas.

Tiene su inicio en el año 1969 ante la necesidad de electrificación rural, el proyecto avanza y en 1996 compra el sistema de electrificación de las localidades de Seguí y Aranguren. En 2001 adquiere una planta para silos y se comienza con el acopio y venta de insumos. Luego se compra otra más y también un edificio para las oficinas donde se suma el bazar. Se incorpora más

adelante la fabricación de columnas de hormigón y slats para criaderos de cerdos. Al día de hoy cuenta con más de 60 empleados y genera oportunidades de desarrollo con gran parte de los comercios regionales.

Particularmente a partir del 31 de diciembre del pasado año asume un nuevo gerente a la cooperativa, reemplazando al anterior luego de 40 años al mando, lo que hace que hoy por hoy esté atravesando un período movilizador.

Siguiendo con el cuestionario realizado, se le pregunta cuales son las metas y objetivos de la empresa y responde que *"La Empresa se rige por los principios del cooperativismo y a su vez en un importante proceso de cambio debido a la incorporación de un nuevo gerente, en un principio adaptarse al nuevo liderazgo y tratando de mejorar/ampliar los servicios brindados."*

Los principales valores que rescatan son: responsabilidad y respeto, seguridad y confianza, trabajo en equipo, innovación en productos y servicios, capacitación permanente, compromiso social, calidad de prestación. Su visión es trascender en el tiempo mediante la permanente expansión.

Una vez conocida a grandes rasgos la empresa se pasó a preguntar al responsable de recursos humanos cuestiones más propias de este trabajo, a saber:

- ¿Cómo considera que es el ambiente/clima laboral? *Bueno, en líneas generales. Con las rispideces normales del trato diario ya que somos personas con días buenos y no tanto, problemas y caracteres distintos. Quizás el problema más relevante son los ruidos (rumores) que se tratan de combatir, charlando, explicando las razones de lo que se hace y lo que se dice de manera grupal y de esa forma evitar malentendidos, también se ha implementado un grupo de Whatsapp informativo, carteleras y está proyectado talleres para tratar estos temas.*
- ¿Piensa que puede mejorar el ambiente laboral? ¿Sabe cómo lograrlo? *Siempre hay para mejorar, algunas de las técnicas son las antes mencionadas, hay que tener en cuenta que el área de recursos humanos tiene apenas 2 años en la empresa y llevará tiempo darle el lugar que se merece a esta área ya que era algo totalmente ajeno a la empresa. A*

pesar de esto está proyectado tratar de unificar todos los sectores y hacerlos más pertenecientes a un todo que es la cooperativa ya que en este momento cada sector está muy diferenciado uno del otro.

- ¿Realiza evaluaciones de desempeño habitualmente? Describa brevemente el procedimiento. *No se realizan evaluaciones de desempeño de manera formal, solo es visual, hay otras cuestiones a resolver que tienen prioridad, todo paso a paso, pero está planificado para un futuro.*
- ¿Piensa que sus empleados están motivados? *Evaluando la población de empleados y las cuestiones económicas en general se puede decir que hay falta de motivación, no es en todos los sectores ni en la misma medida, pero hay un malestar generalizado.*
- ¿En qué actitudes/comportamientos se basa para realizar dicha afirmación? *Que se ve reflejada en quejas/reclamos y en algunos empleados en su actitud hacia tareas habituales.*
- ¿Qué beneficios/premios no económicos se otorgan desde el área de RR.HH. para estimular a los empleados? *Recordatorio de Cumpleaños. Fechas importantes como el día de la mujer, alguien que fue padre, etc. Una buena cobertura de Salud. Créditos especiales para los empleados. Salidas antes por razones especiales o cambio de turno. Felicitaciones por buen desempeño. Actividades recreativas grupales con pequeños presentes. Días por la muerte de algún familiar (hay convenios que no permiten faltar por el fallecimiento de un abuelo por ej.) Celebrar el cooperativismo. Participar en la elección de la indumentaria de trabajo.*
- ¿Cuál es el nivel sociocultural de sus empleados? *El 51% posee estudios secundarios, un 29% tiene estudios primarios solamente, el 13% tiene estudios terciarios y sólo el 7% tiene estudios universitarios.*
- ¿Cómo es el nivel de ausentismo? *Prácticamente nulo, no hay problemas en ese aspecto más que alguien con gripe, maternidad o alguna enfermedad justificable.*
- ¿Cuenta la empresa con descripciones de puestos? *Si y muy detallado, aunque en esta etapa de cambios ha tenido que ser modificado en algunos aspectos que han quedado obsoletos o actividades que se has fusionado por distintas razones.*

- ¿Qué significa para usted el "salario emocional"? *Nunca lo pensé de esa manera porque considero que salario es algo económico, pero podría decir que engloba el salario que cobro con lo que yo aporto, mis expectativas y lo que la empresa me brinda, es un equilibrio entre esas cuestiones económicas como no económicas, si uno está satisfecho de acuerdo a lo que vos brindas a la empresa y esta cómo te retribuye.*

Cabe aclarar que como no es el objetivo del trabajo observar cómo realiza la evaluación de desempeño, o las políticas de motivación que tiene la empresa, se hará un análisis sólo de las respuestas de los empleados, dejando lo anterior simplemente como una introducción.

ANÁLISIS DE ENTREVISTAS PRESENCIALES

En esta segunda etapa se realizaron las entrevistas a los empleados, a continuación se analizan los resultados hallados agrupados de acuerdo a los indicadores que representa cada pregunta:

1. Respecto al propio empleado y su visión introspectiva
   1.1. Cumplimiento de sus obligaciones laborales

En esta visión por parte del empleado, se puede destacar que una gran mayoría (97%) considera que cumple con las responsabilidades propias de su puesto de trabajo de una forma positiva.

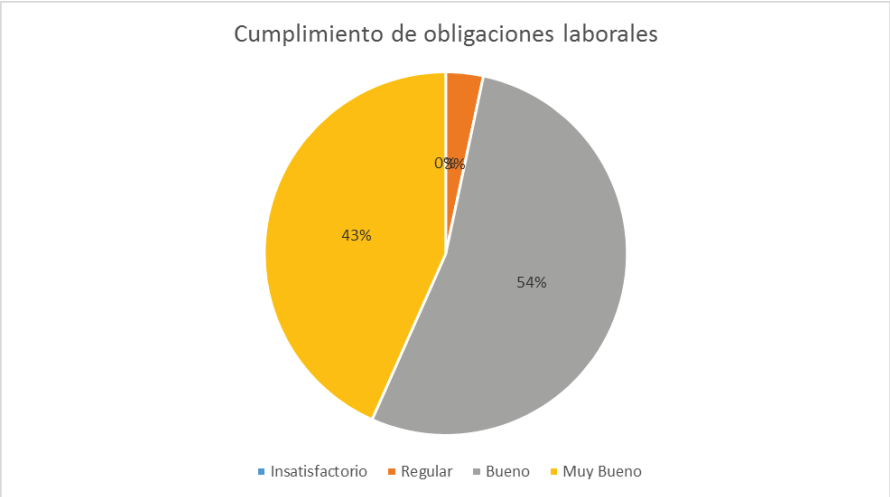

Gráfico 1. Cumplimiento de las obligaciones laborales total de la empresa. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

1.2. Visión de continuidad en cinco años

En este caso, poco más de la mitad de los encuestados (60%) se ve trabajando en la empresa dentro de 5 años. Los sectores de columnas y electricidad son en los que surgen más dudas, pudiéndosele atribuir esto al tipo de trabajo que realizan los operarios de dichos sectores.

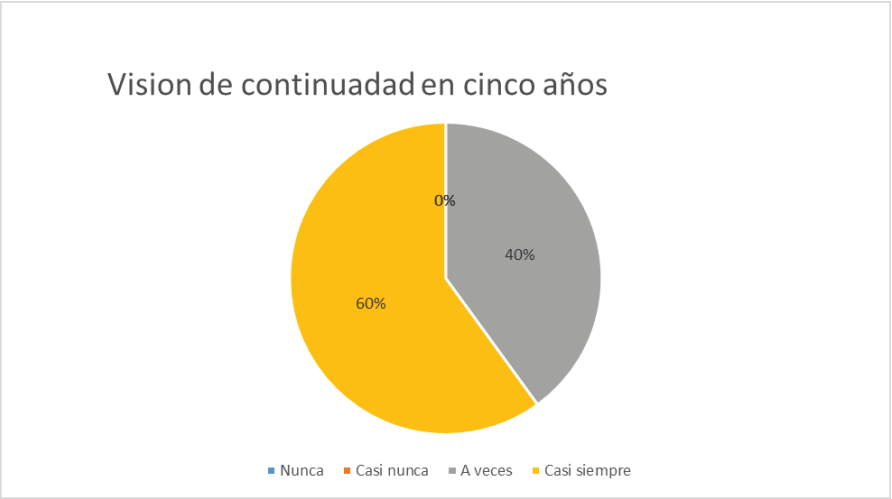

Gráfico 2. Visión de continuidad en cinco años. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

2. Respecto a la convivencia con pares

2.1. Valoración de la convivencia con compañeros

En cuanto a la convivencia entre compañeros se aprecia una gran mayoría (90%) con una calificación positiva, dejando una minoría (10%) en los que hay que trabajar intentando mejorar y sobretodo no dejar que pueda generar inconvenientes en los empleados que están a gusto con su relación.

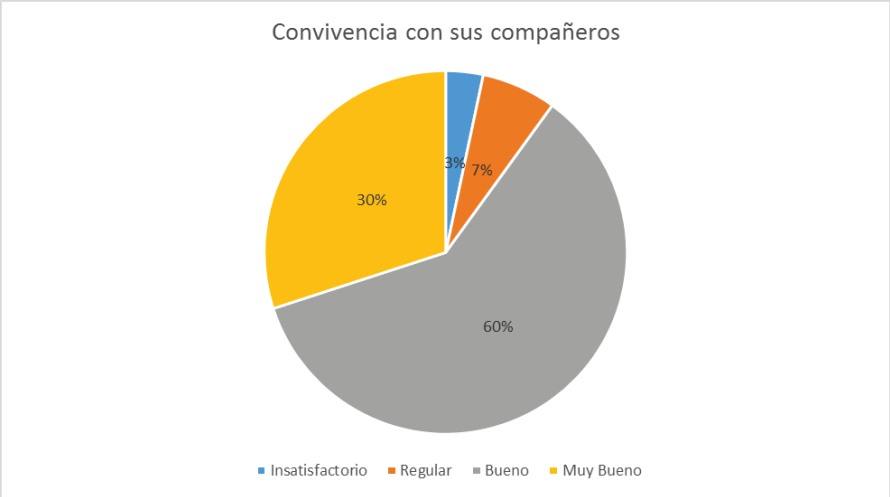

Gráfico 3. Convivencia con sus compañeros. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

2.2. Grado de cooperación entre pares

En este punto y en relación con el grado de valoración entre pares, se puede destacar que a pesar de existe un porcentaje en el que debe mejorar la convivencia, esto no repercute de manera negativa en la cooperación a la hora de trabajar. Mejorando en ese punto mejorara aún más el porcentaje de cooperación.

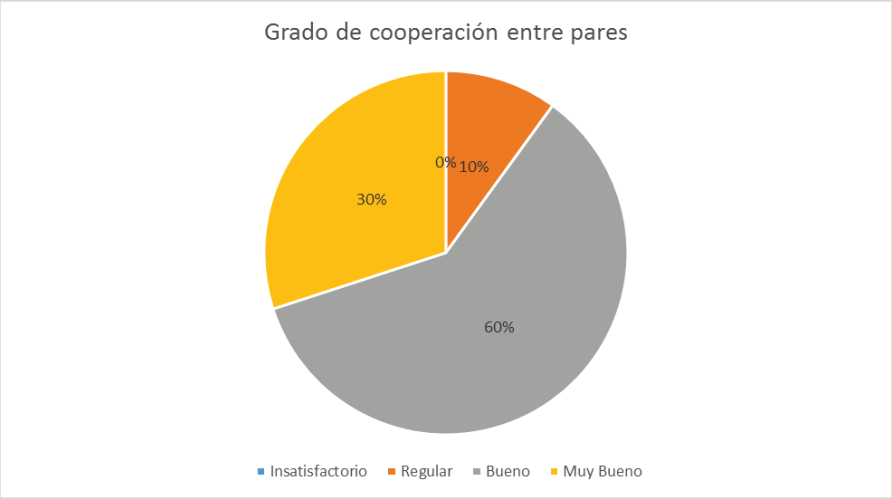

Gráfico 4 Grado de cooperación entre pares Fuente: encuestas. Elaboración propia.

2.3. Pertenencia al grupo de trabajo

Como podemos ver a continuación hay un 87% de empleados que se consideran en relación de pertenencia al grupo de trabajo, dejando sólo un 13% en el que consideran su situación respecto al grupo de forma regular.

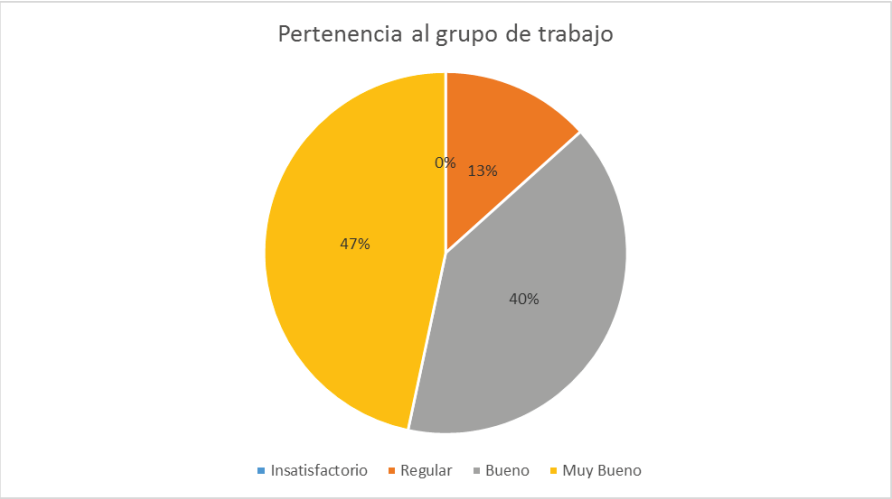

Gráfico 5 Pertenencia al grupo de trabajo. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

3. Respecto a la empresa para con el empleado.

3.1. Reconocimientos y recompensas no económicos

Con respecto a este punto se observa que existe una mayoría considera los reconocimientos no económicos de la empresa en forma positiva y un 33% lo consideran de manera regular.

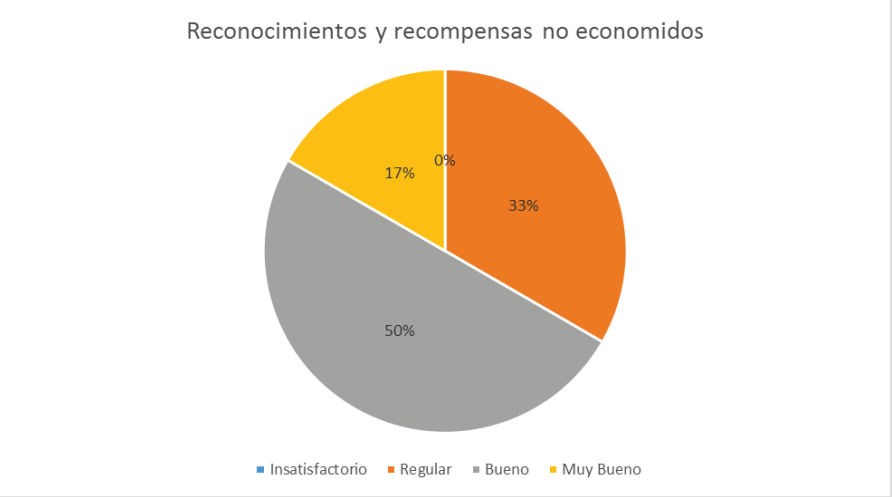

Gráfico 6 Reconocimientos y recompensas no económicos. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

3.2 Relación entre sueldo y trabajo

Este balance entre el sueldo que se percibe y el trabajo que se realiza, muestra una variedad de resultados. Cabe observar que un 30% del total de los empleados considera que la relación entre su desempeño laboral y la remuneración obtenida por este, es insuficiente.

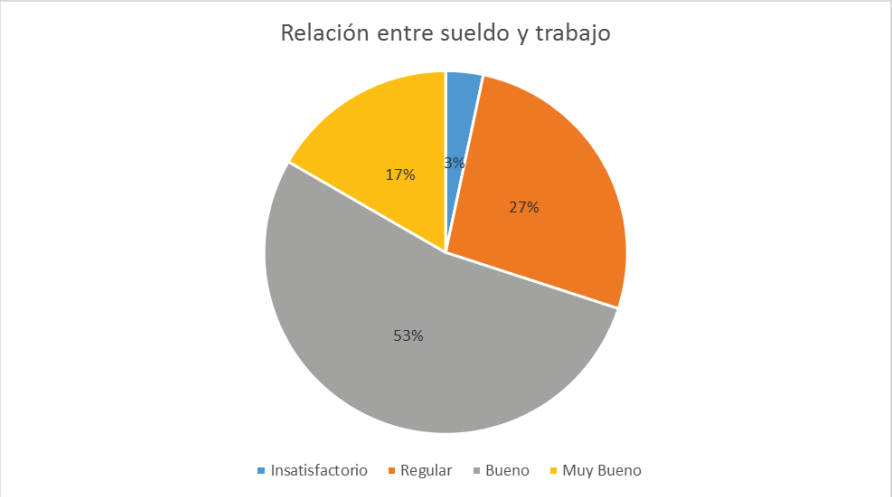

Gráfico 7 Relación entre sueldo y trabajo. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

3.3 Condiciones ambientales del trabajo

En cuanto a las condiciones ambientales prácticamente la mitad (46%) de los encuestados la considera positiva, destacando también un porcentaje importante (20%) de forma muy buena, dejando así un tercio (34%) que considera que las condiciones deberían mejorar. Naturalmente los sectores que tienen mayor porcentaje de respuestas no positivas, son los de electricidad, acopio y columnas. (Ver gráfico 9)

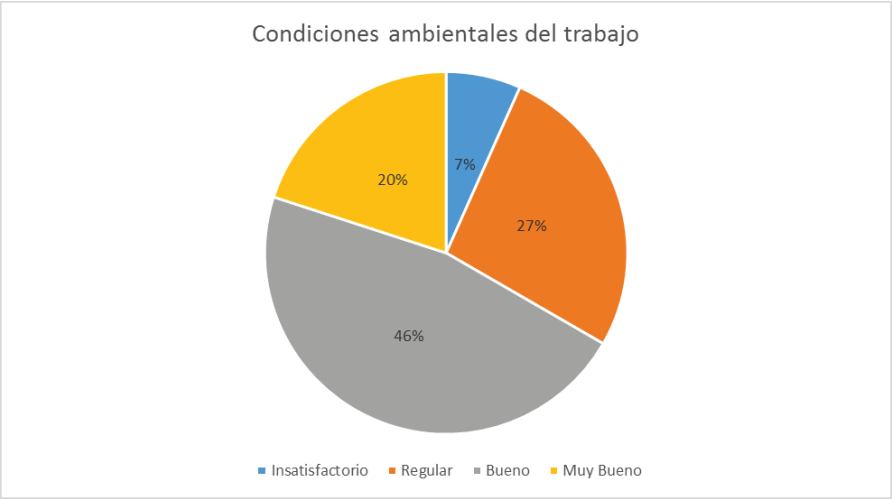

Gráfico 8 Condiciones ambientales del trabajo. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

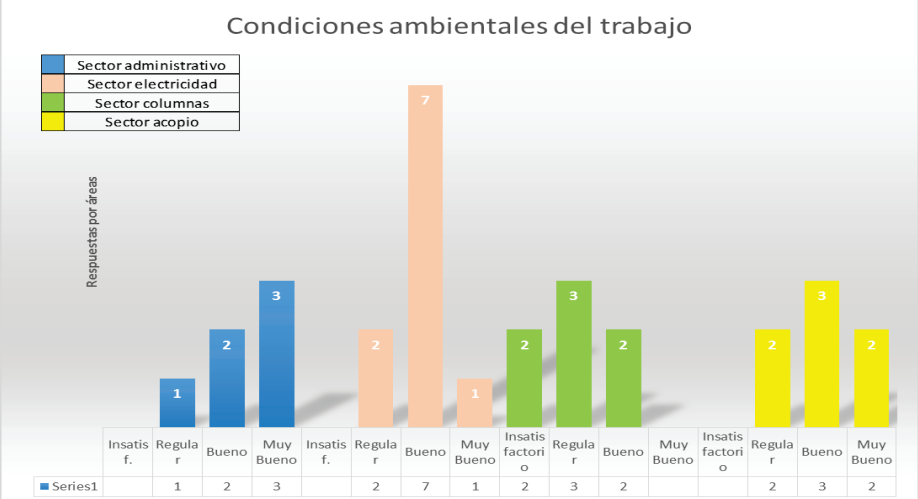

Gráfico 9. Condiciones ambientales del trabajo por sector. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

3.4 Política de seguridad e higiene

La política de la empresa en cuanto a seguridad e higiene se refiere tiene una alta aprobación entre sus empleados (97%).

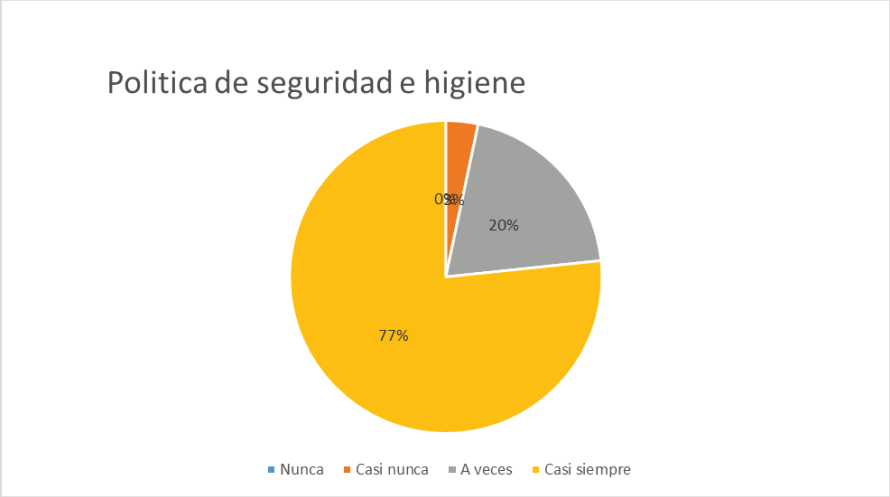

Gráfico 10 Política de seguridad e higiene. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

3.5 Capacitaciones

Observando las respuestas en base a las capacitaciones que brinda la empresa, la mitad de los empleados ha accedido de manera regular. Un 33% ha tenido ocasión de capacitarse, otro 10% no ha podido acceder casi nunca y un 7% nunca accedió a una capacitación.

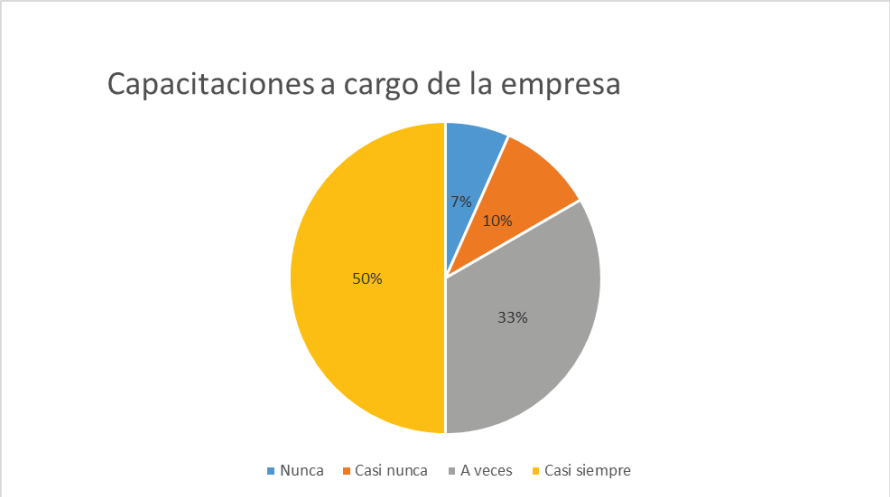

Gráfico 11 Capacitaciones a cargo de la empresa. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

4. Respecto a la relación con sus superiores

4.1. Calificación de la relación con su superior

En este punto se destaca la existencia de una amena relación con los superiores donde el 100% de los empleados tiene una relación positiva.

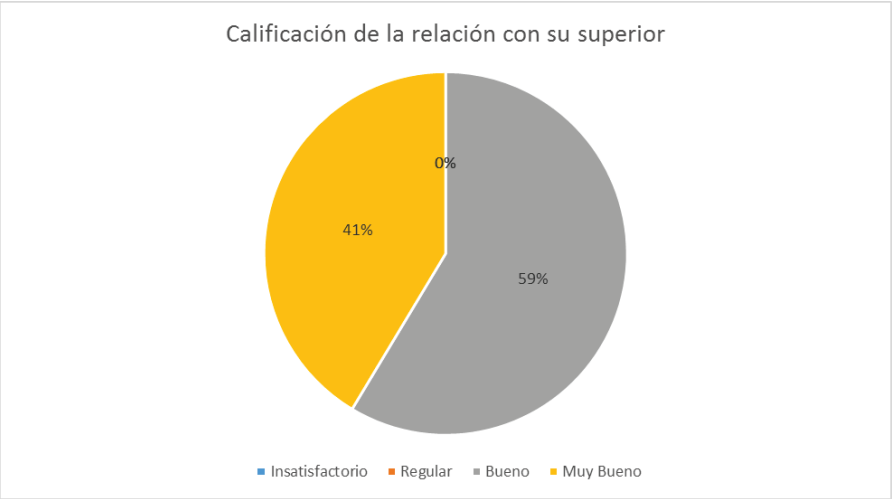

Gráfico 12. Calificación de la relación con su superior. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

4.2. Resolución de conflictos por parte de la empresa

En este punto se observa que un 76% de los encuestados considera que hay una resolución favorable por parte de la empresa. Dejando así un 17% que considera que las resoluciones son regulares y un 7% quedando insatisfechos. Destacando el área administrativa y de acopio al no haber empleados insatisfechos con este punto.

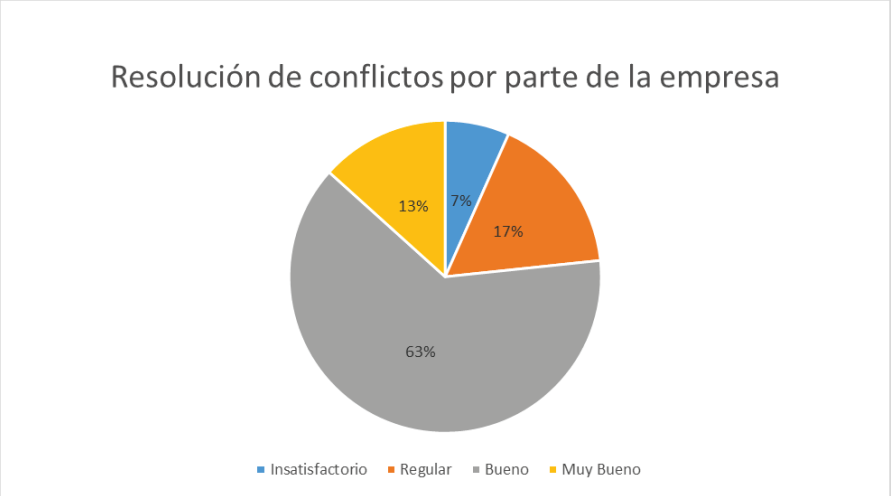

Gráfico 13. Resolución de conflictos por la empresa. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

Gráfico 14. Resolución de conflictos por parte de la empresa por sector. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

4 Respecto al empleado como miembro de la empresa

4.2 Contribución a los objetivos de la empresa

Como se puede observar en esta pregunta una amplia mayoría (80%) considera que su trabajo contribuye a los objetivos de la empresa, destacando también la minoría (13%) que piensa que en ocasiones contribuye, obteniendo así sólo un 7% que no considera contribuir a los objetivos empresariales. También se observa y recalca el sector acopio con el 100% de sus empleados aportando desde su concepción a los objetivos de la empresa.

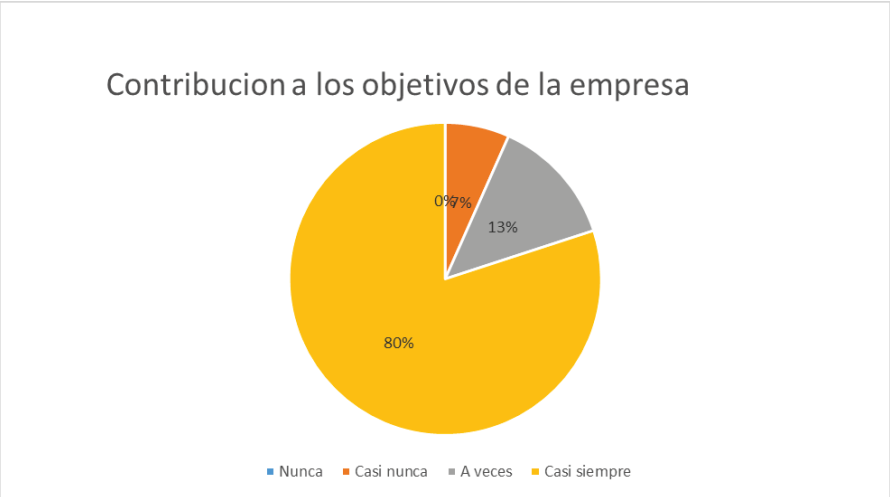

Gráfico 15. Contribución a los objetivos de la empresa. Fuente: encuestas. Elaboración propia

Gráfico 16. Contribución a los objetivos de la empresa por sector. Fuente: encuestas. Elaboración propia

4.3 Competencia entre miembros

En este punto se observa que más de la mitad de los encuestados (56%) considera que hay competencia, mientras que la otra mitad (44%) considera lo contrario.

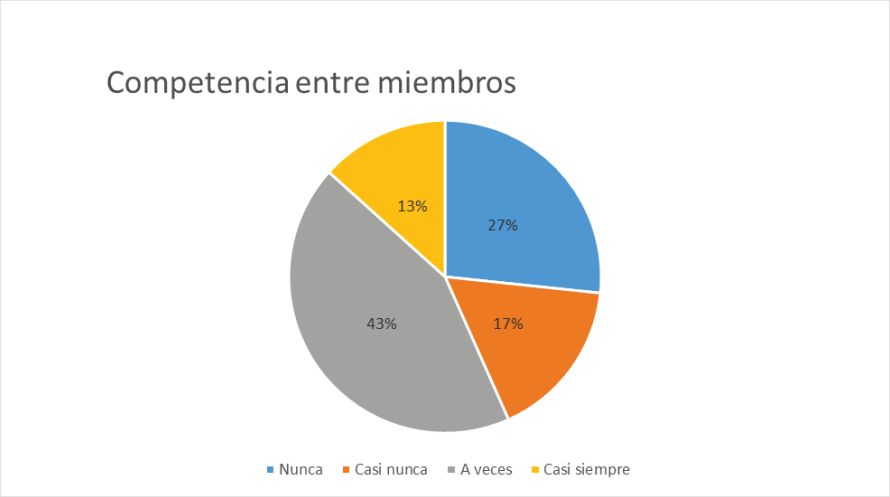

Gráfico 17 Competencia entre miembros. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

4.4 Participación en conflicto

En este punto se observa que un 60% de los empleados ha participado en alguna ocasión en un conflicto.

Gráfico 18 Participación en conflicto. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

4.5 Empresa atenta a problema personal

En cuanto a la predisposición por parte de la empresa a resolver algún problema de índole personal de los empleados se destaca una amplia mayoría (90%) que considera una actitud positiva de la empresa a resolver dichos problemas y solo un minoría (10%) que considera lo contrario.

Gráfico 19 Empresa atenta a problema personal. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

4.6 Confianza del superior para con el empleado

En cuanto a la confianza de parte de los superiores con los empleados en

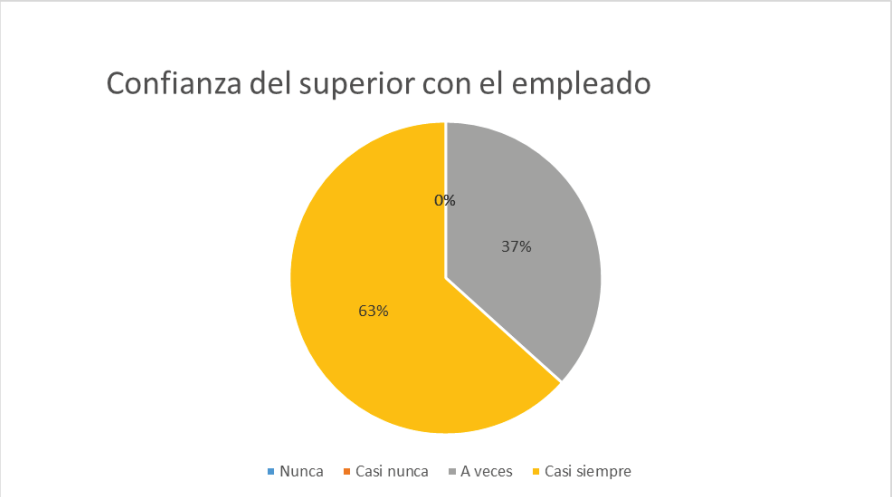

Gráfico 20. Confianza del superior para con el empleado. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

el desempeño de sus trabajos, se aprecia que un 100% de los encuestados considera que tiene la confianza de su superior, un 63% considera que la posee de forma muy frecuente y un 37% de forma un poco menos frecuente.

4.7 Oportunidad de crecimiento

En este último punto hay una gran diversidad entre las respuestas encontradas. Se puede dilucidar un alto valor (40%) que considera que la empresa le brinda posibilidades de crecimiento. Otro gran valor (37%) tiene una consideración aún más alta considerando que las posibilidades de crecimiento son frecuentes. Mientras que otro porcentaje importante (20%) considera que las posibilidades de crecimiento son poco frecuentes. Y solo 1 persona (3%) considera nulas dichas posibilidades. Se observa también que el sector columnas tiene buena consideración en cuanto a las posibilidades de crecimiento ya que el 100% de sus operarios considera que hay algún tipo de posibilidad de crecimiento.

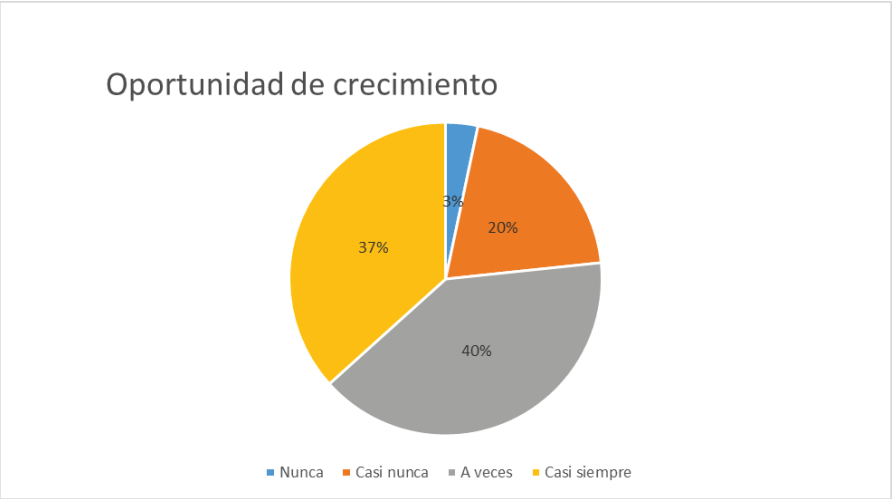

Gráfico 21. Oportunidad de crecimiento. Fuente: encuestas. Elaboración propia

4.8 Motivación para ir a trabajar

En este punto se describe la motivación para ir a trabajar, con apenas el 64% de los empleados motivados y un 36% que no lo están de forma transitoria o permanente. El sector acopio tiene a casi la mitad de sus operarios con falta de motivación permanente mientras que en el sector columnas se ve a casi un 70% de sus operarios con la misma falencia.

Gráfico 22. Motivación para ir a trabajar. Fuente: encuestas. Elaboración propia.

Gráfico 23. Motivación para ir a trabajar por sector. Fuente: encuestas. Elaboración propia

5 Espacio abierto para expresar algún tipo de motivación no económica que desearía recibir.

A continuación se muestran los factores no económicos que mencionaron los empleados.

Gráfico 24. Factores de motivación no económicos en la cooperativa. Elaboración propia.

DISCUSIÓN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Al analizar el resultado de las entrevistas a los empleados, se puede mencionar que algunos de los valores que la empresa pregona tales como el trabajo en equipo, la cooperación y el sentido de pertenencia son identificables en sus trabajadores.

También se aprecia una buena relación entre los empleados y sus superiores lo que se podría aprovechar como una fuente de motivación, ya que un alto porcentaje de los encuestados considera al reconocimiento verbal y sincero como un factor de motivación.

Se resalta que la capacitación del personal está obteniendo buenos resultados motivacionales, y se debería seguir trabajando en ello, ya que a pesar de que casi 9 de cada 10 empleados ha accedido a algún tipo de capacitación sigue siendo el factor motivacional no económico más elegido por los ellos, lo que demuestra la importancia de la misma.

Otro aspecto a considerar es que de la mano a la capacitación del personal, también se deberían mejorar las herramientas de trabajo con las que se desempeñan, ya que ha sido elegida también como uno de los factores importantes de motivación.

Por último y focalizando en que hay por un lado, un número considerable de empleados entrevistados que manifiesta que la relación entre desempeño y remuneración es insuficiente y por otro, que consideran que hay una insuficiencia en los beneficios y reconocimientos no económicos brindados, se recalca la existencia de un amplio margen para trabajar en la mejora de factores motivacionales no económicos como los obtenidos en esta investigación.

DISCUSIÓN COMPLEMENTARIA DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS EN LINEA.

De manera adicional, mediante una encuesta on-line de características similares a la realizada a la cooperativa, se indagó a 50 empleados voluntarios de todo el país, sobre aquellos factores no económicos que los motivaron. La capacitación y el reconocimiento verbal fueron los factores destacados, lo que ha seguido la línea de resultados obtenidos en la investigación principal. (Ver gráfico 25)

Además se manifiestan nuevos factores no económicos de motivación como la retroalimentación, la flexibilidad horaria, la mejora en la comunicación y en definitiva en el ámbito laboral.

Gráfico 25. Factores no económicos en las encuestas virtuales. Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Luego de haber realizado un recorrido por las diferentes teorías que exponen los factores más importantes respecto a la motivación, el clima y comportamiento organizacional y por sobre todo el impacto de la motivación no económica en los recursos humanos, se puede llegar a la conclusión que alcanzar la satisfacción no económica de un trabajador implica alcanzar la meta más alta y más compleja.

Tal es así que desde la teoría de McClelland se remarcaba como los factores no económicos satisfacen la necesidad de logro y afiliación, aluden a alcanzar las metas y llegar al éxito y establecer vínculos de cooperación y amistad, respectivamente. Desde la teoría de Alderfer, al satisfacer las necesidades de relación y establecer vínculos de importancia, se alude al desarrollo personal y desde la teoría de Maslow, se satisfacen de esta manera las necesidades de orden superior, como son las de pertenencia y estima.

Mediante la realización y análisis de entrevistas a empleados de la empresa cooperativa y con el análisis complementario de las encuestas en línea, se ha podido identificar cuáles eran algunos de esos factores no económicos que motivaban al personal y cómo podían canalizarse para beneficiar a la organización.

El trabajador motivado sobre la base de sus propios intereses, se predispone para lograr mejoras significativas y responde eficazmente a la conducción de sus superiores. Las mejores maneras de motivar al trabajador según lo observado en la investigación son:

Brindándole capacitación que apoye su desarrollo personal.

Dándole un reconocimiento verbal y genuino de su labor.

Brindando un espacio de retroalimentación donde no sólo se le comuniquen resultados, sino que también se tomen en consideración sus explicaciones respecto al por qué de los mismos.

Mejorando sus condiciones y herramientas de trabajo, de manera que tenga todo lo que necesita para desarrollarlo.

Flexibilizando los horarios y métodos de trabajo, brindando la posibilidad de trabajar desde casa o en horarios acomodados al empleado.

Fortaleciendo el trabajo en equipo y las interrelaciones de manera que se genere un ambiente positivo, de cooperación y sentido de pertenencia.

De esta manera, al tener en cuenta todos estos factores hallados y apoyarse en la teoría de Maslow, se llega a la concluir que la motivación constituye un factor muy importante para llevar a cabo cualquier actividad, ya que todo ser humano tiene motivos que lo llevan a realizarlas y le proporcionan la satisfacción de diferentes necesidades que se suscitan en todo ser humano. Y que esa motivación, por su parte, si se basa en factores que van más allá de los meramente económicos se transforma en fundamental para entender el comportamiento de las personas y considerarlas en la preparación de herramientas para modelar conductas que se canalicen en un trabajador de calidad.

BIBLIOGRAFIA

Albrecht, K. (04 de 2013). *www.eexcellence.es.* Recuperado el 03 de 03 de 2019, de http://www.eexcellence.es/index.php/expertos-en-gestion/karl-albrecht

Burga Vásquez, G; Wiesse Eslaba, S. (2018). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE.* Perú: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO.

Chiavenato, I. (2019). *ADMINISTRACIÓN DE RECUSOS HUMANOS.* Recuperado el 2019, de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf

Fernandez, C. (2010). Satisfacción de los profesionales de Atención Primaria del Área 10 del INSALUD . *Revista Esp. en Salud, Vol 74*, 13.

Ferreriro, P; Alcázar, M. (2008). *Gobierno de Personas en la Empresa. 6a ed.* Perú: Planeta.

García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables.* Trabajo final de grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad de Valladolid, Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación, Valladolid, España.

Gonzalez Esquivel, D. (2002). *Motivacion Laboral.* Saltillo.

Gonzalez Serra, D. J. (2008). Recuperado el 20 de 02 de 2019, de https://yoprofesor.org/2016/08/24/psicologia-de-la-motivacion-por-diego-jorge-gonzalez-en-pdf/

Granados, I. (2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. *Revista IIPSI. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú*, 13.

Hernandez Cruz, O. (27 de 01 de 2019). *Universidad de Costa Rica - Centro de Administración y Capacitación en Administración Pública*. Obtenido de http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/motivacion-desempeno-laboral-encuentro-las-metas-personales-organizacionales/

HERZBERG, F. (1962). *Basic Needs and Satisfactions of Individuals.* Nueva York: Industrial Relations Monograph, núm. 21, Industrial Relations Counselors, Inc.,.

Leiva, D. (2016). *ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL. CASO: COM&COM.* Universidad siblo XXI.

Martinez, s. (2013). *Gestion de recursos humanos en Pymes.* Universidad Blas Pascal.

Medrano, A. C. (2017). *LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE EMILIO LUQUE SUPERMERCADOS.* Buenos Aires: Universidad siglo XXI.

Navarro, P. (2010). Curso de MBA. Liderazgo y Recursos Humanos. Análisis del comportamiento organizacional. España: Bresca .

Nazario, R. (2019). Beneficios y motivación de los empleados. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portuga*, 133-154. Obtenido de http://redalyc.org/articulo.oa?id=87791710

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo 13° edición.* México: Mc Graw Hill.

Robbins, S; Timothy, J. (2017). *Comportamiento organizacional.* ADDISON-WESLEY.

Sum Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Quetzaltenango, Chile: Universidad Rafael Landívar.

ANEXO N° 1. CUESTIONARIO A COOPERATIVA.

Presentación del cuestionario

El presente cuestionario forma parte de una investigación para un trabajo final de práctica profesional para la Licenciatura de Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional San Martin.

El mismo consta de dos partes, la primera es una serie de preguntas a algún referente de la empresa (propietario, gerente, encargado de RR.HH.) donde se hace un breve diagnóstico del tema Motivación Laboral, sin tener en cuenta el aspecto económico. La segunda parte consta de una serie de preguntas a una muestra de empleados de cada empresa seleccionada, quienes responderán entre una serie de opciones.

Con la información recabada se podrá obtener una evaluación empírica a través de la cual se podrán destacar cuáles son aquellos factores no económicos que mantiene motivado (o que desmotivan) al personal. El reconocimiento de esos factores permitirá llegar a una conclusión sobre su importancia en la gestión de los recursos humanos de las empresas.

Este cuestionario puede ser totalmente anónimo.

Desde ya, se agradece su colaboración.

_____

ALFARO DIANA CORINA

DNI: 27490025

FECHA:

Solicitud de autorización para realizar encuestas anónimas al personal.

Por medio de la presente se solicita autorización para entregar el cuestionario adjunto al personal de su empresa, el mismo no lleva más de 15 minutos de tiempo para completarlo.

A los ___ días del mes de _____ de 2019, en la ciudad de _____ se autoriza a Alfaro Diana a realizar un cuestionario al personal de mi empresa _____ (puede dejar como anónimo) en colaboración para su trabajo final de práctica profesional "La importancia de la motivación en el ámbito laboral" de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.

_____

Cuestionario a propietario/gerente/encargado RRHH de la empresa.

Denominación/Razón Social
Ciudad/sector
Sucursales (cantidad y ubicación)
Actividad/rubro
Año de inicio de actividades
¿La organización ha sufrido transformaciones? ¿Cuáles fueron y por qué surgieron?
¿Cuáles son las metas y objetivos de la empresa?
¿Cuál es la visión de su empresa?
¿Cómo está compuesto el organigrama?
¿Cómo considera el ambiente/clima laboral?
¿Piensa que puede mejorar el ambiente laboral? ¿Sabe cómo lograrlo?
El empleado más antiguo, ¿Cuántos lleva trabajando en la empresa?

¿Realiza evaluaciones de desempeño habitualmente? Describa brevemente el procedimiento
¿Piensa que sus empleados están motivados?
¿En qué actitudes/comportamientos se basa para realizar dicha afirmación?
¿Qué beneficios/premios no económicos se otorgan desde el área de RR.HH. para estimular a los empleados?
¿Cuál es el nivel sociocultural de los empleados?
¿Cómo es el nivel de ausentismo?
¿Cuenta la empresa con descripciones de puestos?
¿Qué significa para usted el "salario emocional"?
Comentarios que quiera agregar:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Cuestionario al personal

Nombre del puesto que posee en la empresa:			
Antigüedad en la empresa:		Fecha:	
Sexo:		Edad:	
La siguiente encuesta es anónima. En la siguiente serie de preguntas deberá marcar con una **X** el número de respuesta que considere más adecuado teniendo en cuenta las siguientes equivalencias:			
1	**2**	**3**	**4**
Insatisfactorio	**Regular**	**Bueno**	**Muy Bueno**
1 ¿Cómo calificaría que es su cumplimiento con respecto a las responsabilidades que derivan de su puesto de trabajo?			
1	**2**	**3**	**4**
2 ¿Cómo califica la convivencia con sus compañeros?			
1	**2**	**3**	**4**
3 ¿Cómo considera que es la cooperación entre sus pares en el momento de trabajar en equipo?			
1	**2**	**3**	**4**
4 ¿En cuanto a su sentimiento de pertenecer a esta empresa, cómo definiría que es?			
1	**2**	**3**	**4**
5 ¿Cómo calificaría a los beneficios y reconocimientos <u>no económicos</u> que ofrece la empresa?			
1	**2**	**3**	**4**
6 En relación al trabajo que realiza. ¿Cómo considera que es la relación entre el sueldo recibido y sus tareas?			
1	**2**	**3**	**4**

7 ¿Cómo calificaría a las condiciones ambientales (ruido, iluminación, ventilación, calefacción, espacio físico) con las que cuenta la empresa?			
1	**2**	**3**	**4**
8 ¿Cómo es su relación con su supervisor?			
1	**2**	**3**	**4**
9 ¿Cómo califica la resolución de los conflictos internos que surgen en la empresa?			
1	**2**	**3**	**4**

En la siguiente serie de preguntas deberá marcar con una **X** el número de respuesta que considere más adecuado teniendo en cuenta las siguientes equivalencias:			
1	**2**	**3**	**4**
Nunca	**Casi nunca**	**A veces**	**Siempre**
10 ¿Considera que las tareas que desarrolla en su puesto contribuyen a los objetivos de la empresa?			
1	**2**	**3**	**4**
11 ¿Alguna vez tuvo participación en la decisión final de un asunto en particular?			
1	**2**	**3**	**4**
12 ¿Cree que la empresa tiene en cuenta su opinión para tomar decisiones?			
1	**2**	**3**	**4**
13 ¿Existe competencia interna entre los miembros de la empresa?			
1	**2**	**3**	**4**
14 ¿Participó alguna vez en un conflicto con sus compañeros o con alguien que sea miembro de la empresa?			
1	**2**	**3**	**4**

15 ¿Su supervisor le tiene confianza en cuanto al resultado del desempeño de su trabajo?			
1	**2**	**3**	**4**
16 ¿La empresa se encuentra predispuesta a resolver algún problema o necesidad que usted posee?			
1	**2**	**3**	**4**
17 ¿Cree que su empresa le brinda oportunidades de crecer laboralmente?			
1	**2**	**3**	**4**
18 ¿Se imagina trabajando en esta misma empresa dentro de 5 años?			
1	**2**	**3**	**4**
19 ¿La empresa aplica alguna política de Seguridad e Higiene laboral?			
1	**2**	**3**	**4**
20 ¿La empresa realiza algún tipo de capacitación para el personal?			
1	**2**	**3**	**4**
21 ¿Siente motivación para ir a su trabajo habitualmente?			
1	**2**	**3**	**4**
Esta última parte, es una pregunta abierta en la cual debe redactar la respuesta: 22 ¿Cómo considera usted que la empresa podría motivarlo para trabajar más a gusto? (Sin tener en cuenta el <u>incentivo económico</u>)			

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N° 2. ENCUESTA EN LÍNEA.

e-encuesta.com

Motivación laboral

Esta encuesta es confidencial y anónima

Tu opinión importa.

El presente cuestionario forma parte de una investigación para un trabajo final de práctica profesional para la Licenciatura de Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional San Martín.
Con la información recabada se podrá obtener información empírica que permitirá observar cuáles son aquellos factores no económicos que mantien motivado (o que desmotivan) al personal. El reconocimiento de esos factores permitirá llegar a una conclusión sobre su importancia en la gestión de los recursos humanos de las empresas.
Desde ya se agradece su participación y colaboración.

"Escoge un trabajo que te guste, y nunca tendrás que trabajar ni un solo día de tu vida"
Confucio

1. Por favor, selecciona el departamento al que perteneces:

1. ☐ Atención al cliente
2. ☐ Administración
3. ☐ Marketing
4. ☐ Ventas
5. ☐ Técnico
6. ☐ Dirección
7. ☐ Otro (por favor, especifique) ☐

2. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?

1. ☐ 3 meses o menos
2. ☐ Más de tres meses pero menos de un año
3. ☐ Entre uno y tres años
4. ☐ Entre 3 y 5 años
5. ☐ Entre 5 y 7 años
6. ☐ Entre 7 y 10 años
7. ☐ Más de 10 años

3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?

Muy satisfecho	**Satisfecho**	**Neutral**	**Insatisfecho**	**Muy insatisfecho**
☐	☐	☐	☐	☐

4. Por favor, en caso de que no estés satisfecho, explica aquí tus motivos:

☐

5. A continuación valora tu nivel de satisfacción con tu jefe o superior inmediato, donde
1= Muy insatisfecho
2= Insatisfecho
3= Neutral
4= Satisfecho
5= Muy satisfecho

	1	2	3	4	5
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor	☐	☐	☐	☐	☐
La implicación de mi jefe/supervisor en mi carrera profesional	☐	☐	☐	☐	☐
Relación global con mi jefe/supervisor	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicación con mi jefe/supervisor	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento recibido por parte de mi jefe/supervisor	☐	☐	☐	☐	☐

6. Por favor dinos que tal se ajustan las siguientes afirmaciones a tu jefe o superior inmediato, donde
1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Neutral
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
Mi jefe/superior me evalúa de forma justa	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
MI jefe/superior esta dispuesto a promocionarme	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe/superior me escucha	☐	☐	☐	☐	☐
Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados	☐	☐	☐	☐	☐

7. Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde
1= Muy insatisfecho
2= Insatisfecho
3= Neutral
4= Sastisfecho
5= Muy satisfecho

	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horario	☐	☐	☐	☐	☐
Relación entre sueldo y resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidad de ascenso	☐	☐	☐	☐	☐
Salario	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad en el trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Carga de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Beneficios sociales	☐	☐	☐	☐	☐
Formación a cargo de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐

8. ¿Cómo calificaría a los reconocimientos y recompensas no económicos que ofrece la empresa?

1. ☐ Insatisfactorio
2. ☐ Regular
3. ☐ Bueno
4. ☐ Muy bueno

9. ¿Cómo considera usted que la empresa podría motivarlo (sin tener en cuenta el factor económico) para trabajar más a gusto?