



**Universidad
Nacional
de San Martín**

ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN y GESTION EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL

***La desmotivación laboral como factor predominante
en una Agencia Nacional del empleo público.***

AUTOR: *Sarra, Felipe José*

TUTOR: *Mayo, Ariel Emilio E.*

Fecha de Entrega

15/11/2021



INDICE

♦ RESUMEN ♦	2
♦ INTRODUCCION ♦	3
• Tema	3
• Diseño de la investigación.....	3
♦ HIPOTESIS ♦	5
♦ OBJETIVOS ♦	5
♦ DESARROLLO ♦	6
♦ MARCO TEORICO ♦	8
LA MOTIVACIÓN	8
• Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor	16
• Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas	17
• Teoría de la Equidad.....	19
• Teoría de Herzberg.....	20
• Teoría de las expectativas	28
• Teoría del Establecimiento de Metas	29
• Rediseños de Puestos de Trabajo	31
• Recompensas y Sanciones	32
• Ausentismo	34
• Liderazgo.....	35
• Comunicación	37
• Evaluación de Desempeño	39
• Capacitación y Desarrollo.....	41
♦ ESTUDIO DE CASO ♦	43
• Historia.....	43
• Cuestionario a Empleados.....	52
♦ CONCLUSIONES ♦	65
♦ BIBLIOGRAFIA ♦	67
• ANEXO I – Entrevista a Informante Clave realizada.....	68
• ANEXO II – Cuestionario a empleados	70

◆ RESUMEN ◆

Después de analizar la bibliografía correspondiente, se aplicó como técnica el estudio de caso de la Agencia Nacional de Materiales Controlados que se encuentra situada en la Localidad de San Nicolás, Capital Federal.

Se buscó determinar si la Agencia atraviesa por una crisis en la falta de motivación de sus empleados. Para demostrarlo, se realizó una entrevista a la Coordinadora de Recursos Humanos de la ANMAC y se llevaron a cabo cuestionarios a los empleados de diferentes áreas del organismo, para poder comprobar que la hipótesis planteada era correcta.

Asimismo, la metodología que se implementó para la compilación de datos fue cualitativa, en donde se realizaron las encuestas anteriormente mencionadas y luego se obtuvieron, a través de ellas, datos cuantitativos que nos permitieron saber en forma numérica y en porcentajes los resultados que predominan de las encuestas realizadas.

PALABRAS CLAVES:

- Empleo Público
- Desmotivación
- ANMaC
- Apatía
- Productividad

◆ INTRODUCCION ◆

- **Tema**

“La desmotivación laboral como factor predominante en una Agencia Nacional del empleo público”.

- **Diseño de la investigación**

El presente trabajo final se basará en la Agencia Nacional de Materiales Controlados que se encuentra situada en la Localidad de San Nicolás, Capital Federal.

Se analizarán los motivos por los cuales la mayoría de los empleados de la Agencia se encuentran desmotivados y la importancia de la motivación laboral.

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomará como base teórica a los autores Gabriel Wegman, Enrique Fincowsky, Idalberto Chiavenato, Caudron Shari, Marcó-Loguzzo-Fedi, Liliana Guevara Soto, Harry Levinson, Stephen Robbins, Frederick Herzberg, Keith Davis, ya que los conceptos e ideas volcadas en sus bibliografías resultaran valiosos y enriquecen el sustento que pretendo en el abordaje del tema en tratamiento.

El diseño de la investigación es exploratorio, ya que se obtuvieron datos y material de estudio para realizar el trabajo, y luego es explicativa, ya que se busca llevar a cabo la problemática que enfrentan los empleados de la Agencia Nacional de Materiales Controlados respecto a la desmotivación en sus puestos de trabajo.

Las técnicas que se utilizaron son el estudio de caso, entrevista a una informante clave del organismo y cuestionarios a los empleados. Se buscó mediante datos, material e información, descubrir porque la motivación es un factor crítico en este organismo y en la mayoría de sus empleados, las causas que generan la falta de motivación y cuáles son las herramientas necesarias para tratar y solucionar el problema.

Por ende, el objetivo principal de este trabajo fue determinar cuáles son las causas que originan la desmotivación laboral en esta Agencia Nacional, las cuales generan que la mayoría de los empleados se sientan afectados por dicha razón.

La elección de la problemática fue debido a que considero muy interesante investigar sobre la predominante falta de estímulo, percibiendo que existe un llamativo y alto porcentaje de empleados de todas las áreas del organismo que padecen una severa desmotivación y ausencia de bienestar laboral.

◆ HIPOTESIS ◆

La Agencia Nacional de Materiales Controlados atraviesa una crisis institucional en la falta de motivación de sus empleados que involucra a todas las áreas del organismo.

◆ OBJETIVOS ◆

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es investigar y analizar si la Agencia atraviesa por una crisis en la falta de motivación de sus empleados y cuáles son las causas que originan la desmotivación laboral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Detectar las causas por las cuales los empleados continúan en el establecimiento a pesar de su disconformidad año tras año.
- Determinar teorías y métodos de motivación del personal utilizados en la actualidad para el conocimiento de estos enfoques en la ANMAC.
- Investigar, analizar y aportar lineamientos estratégicos de motivación que se puedan llevar a cabo en la Agencia Nacional de Materiales Controlados.
- Analizar si los empleados se encuentran conformes y valorados por la empresa en su lugar de trabajo.

◆ DESARROLLO ◆

El propósito de esta investigación será descubrir y confirmar la necesidad de la motivación y conocer teorías que avalen y sean acordes a lo planteado a fin de que sirvan como apoyo al campo laboral.

La crisis por la cual atraviesa la Agencia Nacional de Materiales Controlados es llamativa. Cada vez son más los empleados disconformes con el modo en que se desempeñan en su lugar de trabajo y esto no solo ocurre en ciertas áreas, sino que comprende un alcance total del organismo afectando a las restantes, donde día a día nos enfrentamos a innumerables dificultades que afectan el proceso trabajo-producción. Es por ello, que podemos deducir que la Agencia atraviesa por una crisis motivacional a nivel general que perturba la producción laboral y el malestar de sus empleados por la falta de incentivos.

Con el correr del tiempo y basado en mi experiencia he notado como ha crecido exponencialmente la desmotivación laboral, notando consecuencias críticas en el funcionamiento de dicho organismo, como la baja productividad, incremento de ausencias y licencias, cambios de sectores permanentemente y principalmente la rotación del personal.

Es muy importante hacer hincapié en que la motivación es uno de los factores fundamentales en el ámbito laboral y en la vida de las personas. Estar motivados en lo que hacemos genera nada más y nada menos, que la satisfacción individual y colectiva, lo cual desencadena en consecuencias positivas tanto para el empleado, como para el propio entorno laboral en su conjunto.

Conseguir que los empleados conserven la motivación permite que puedan ocuparse con mayor efectividad y compromiso con las tareas, metas y objetivos de la organización, ya que las personas son el recurso más importante para llevar a cabo las acciones de la empresa. En cambio, con la falta de motivación, los empleados pierden entusiasmo, compromiso y las ganas de pertenecer, lo cual son situaciones que no favorecen a la empresa ni al propio empleado.

En tal sentido, considero que la motivación laboral es aquel condicionante que favorece a que un empleado se mantenga activo y proactivo en su lugar de trabajo, la cual puede ser implementada de diversas formas, dependiendo de las características del trabajador y las condiciones de la situación laboral de cada caso. Además la mentada motivación permite que el trabajador pueda ocuparse con mayor efectividad y compromiso con las tareas, metas y objetivos de la organización, ya que las personas son el recurso más importante para llevar a cabo las acciones de la empresa.

◆ MARCO TEORICO ◆

LA MOTIVACIÓN

Para llevar a cabo el presente trabajo, como primera instancia será fundamental el aporte como base teórica que otorgaran los autores arriba mencionados, en los cuales voy a recurrir para realizar dicha investigación.

Es importante comenzar definiendo la palabra motivación, motivo central de este trabajo. La motivación es un estado interno que se activa y genera un impulso para actuar y mantener la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Asimismo, es importante comenzar a desarrollar el presente marco teórico destacando diferentes aportes en la definición de motivación de los siguientes autores:

Para la escritora Shari Caudron (1998) “La motivación, en realidad, se refiere a tratar a las personas con dignidad, algo muy olvidado y que los empleados de la actualidad necesitan cada vez más.” pp. 90.¹

Según Wegman Gabriel (2021) “La motivación es un factor diferencial para alcanzar excelentes estándares en cualquier trabajo o actividad.” pp. 9.²

Federico Marcó, Héctor A. Loguzzo y Javier L. Fedi (2016), en su libro “Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones” afirman que “La motivación puede ser definida como el conjunto de necesidades que lleva a una persona a comportarse de determinada manera.” pp. 144.³

Estos últimos tres autores sostienen de Jones y George (2010) que la motivación son: “las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una

¹ Shari Caudron, *Claves para motivar al empleado en Gestión*, N°72, Buenos Aires, Editorial Atlántida, 1998, pag.90.

² Gabriel Wegman, *La motivación como factor crítico del empleo público*, N°56, Febrero-2021 | Cuadernos del INAP, Buenos Aires, Pag.9.

³ Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ, pag.144.

persona en una Organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia.” pp. 144.

⁴. Como podemos observar, la primera de las definiciones que sostiene Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) hacen referencia a las necesidades, en cambio la segunda hace hincapié a un aspecto psicológico. Asimismo, sostienen que Idalberto Chiavenato (2009) reúne ambos aspectos y lo define como: “un estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado”.

Tal como se desprenden de estas definiciones, la motivación es un factor concluyente del comportamiento. El acto de motivar implica por lo tanto, influir sobre el comportamiento del individuo. Motivar conlleva ordenar y alinear los objetivos de los individuos con los de la organización, lo cual permitirá que vayan en el mismo sentido.

La motivación además de ser identificada como un motor de acción, también se la destaca como una decisión previa, donde el o los directores de la organización intentarán y buscar influir sobre el comportamiento de sus empleados, motivo por el cual, en primera instancia deberá descubrir cuáles son los incentivos que puede utilizar para lograrlo. Sin lugar a duda, la motivación es un factor fundamental tanto para el empleado como para la propia empresa u organismo, el cual genera que las personas logren un bienestar, mejor rendimiento y actuar de un modo diferente. Las retribuciones tanto simbólicas como económicas son las fuentes de motivación para el individuo y que logran aumentar efectivamente la participación de los trabajadores, el sentido de pertenencia, estar más comprometidos con las tareas, mayor rendimiento, mejor clima laboral y relaciones interpersonales.

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) por otro lado, destacan que “Las necesidades generan impulsos que nos llevan a plantearnos objetivos, los cuales son incentivos para actuar. Estos incentivos son los que determinan la orientación de las acciones.” pp. 144.⁵

La palabra necesidad nos indica que existe un problema que necesita ser resuelto, por el cual comienza un proceso para tomar de decisiones. Este proceso sucede en una

⁴ Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ, pag.144

⁵ Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ, pag.144

acción que tendrá como resultado haber satisfecho o no esa necesidad. En consecuencia se distingue la existencia de dos procesos: El **círculo virtuoso**, es aquel en donde la satisfacción genera un estado de gratificación que estimula para continuar la búsqueda de nuevos motivadores para llevar a cabo nuevas acciones. Por otro lado en cambio, el **círculo vicioso** es aquel sentimiento de frustración por no haber alcanzado los objetivos, lo cual implica el riesgo que desemboque en situaciones de estrés para el individuo y lo lleve a evitar la acción.

Tantos los directores como las autoridades de un establecimiento, empresa u organización deben potenciar los llamados círculos virtuosos para lograr el bienestar del empleado, incentivarlo a buscar nuevos motivadores y evitar que caigan en los círculos viciosos cuando algo no sale bien.



Fuente: Extraído del libro "Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones" - Marcó, Loguzzo y Fedi. Argentina. Año 2016. Editorial UNAJ. Pagina 145.

En su libro Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) además, destacan la existencia de dos clases de motivadores. Al primero de ellos los llaman **motivadores externos**, los cuales son aquellos por los que los individuos se comportaban de cierta manera para lograr alcanzar una recompensa material o social, externa a la tarea misma. En cambio, los **motivadores internos** refieren a que el comportamiento se produce por la misma satisfacción de realizarlo, y la motivación surge de la relación del propio individuo con la tarea.

Por otro lado, la motivación no es un proceso fácil de llevar a cabo ya que cada persona responde a los estímulos de un modo diferente.

PATRONES DE MOTIVACIÓN:

Los autores Davis y Newstrom (1987) hacen mención a la existencia de patrones de motivación en el que:

“Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive”.⁶

Existen seis patrones de motivación:

✓ **Motivación de Logro o Meta:** Es aquella acción que se lleva a cabo para alcanzar un objetivo concreto.

✓ **Motivación por poder:** Esta refiere a alcanzar objetivos más altos, es decir, puede ser un poder político, institucional o laboral. Este no implica que luego de conseguirse conlleve a la obtención de resultados positivos, ya que depende de la manera en que se utilice.

✓ **Motivación por proximidad y Afinidad:** Es cuando la persona se encuentra motivada y a gusto por trabajar con amigos, personas cercanas o de un mismo grupo que contengan personas de una cierta cultura o ideas similares.

✓ **Motivación por la calidad en el trabajo:** Esta refiere a aquellas personas que consiguen un alto grado de motivación cuando realizan su trabajo de manera excelente. Asimismo, estos suelen ser muy exigentes consigo mismo y con las personas que los rodean en su trabajo.

⁶ Davis, K. y Newstrom J., *El comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw-Hill, Año 1987, pag.373.

✓ **Motivación por la innovación:** Este patrón refiere a que impulsa la persona a la creatividad, nuevas ideas, métodos, tecnologías.

✓ **Motivación por el dinero:** Es aquel patrón de motivación mediante el incremento de dinero al empleado por buen rendimiento o beneficio de la empresa. Este es uno de los motores de motivación más importante, pero en ciertas ocasiones no suele ser el principal, ya que se demostró que muchas otras fuentes de motivación son más efectivas que el dinero.

Todas las personas son diferentes y no tienen los mismos estímulos, ya que las necesidades no son todas iguales y las capacidades para alcanzar objetivos son diferentes. Asimismo, existe un modelo básico de comportamiento, no obstante en funciones de las necesidades, objetivos y estímulos, donde los resultados podrán ser diferentes.

Chiavenato (2007) expone en su libro Administración de Recursos Humanos, el *modelo básico del comportamiento de las personas*.⁷

Modelo básico de comportamiento



Cuando una persona logra satisfacer una necesidad, sus estímulos vuelven a un estado de equilibrio anterior hasta que se vuelve a generar otro incentivo. De esta manera, podemos deducir que las necesidades producen deseos y estos generan una corriente de acciones las cuales desembocan en la satisfacción. Podemos detectar de

⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 8ª edición, México, McGraw-Hill, Año 2007, Pag.500.

esta manera la importancia que tienen las empresas en mantener motivados a sus empleados.

Por su parte, la autora Judith Gordon (1997) señala que “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.” pp.114.⁸ . Los empleados deben estar motivados, sentirse satisfechos, cómodos y conocer los objetivos de la organización para alcanzar un óptimo rendimiento y en consecuencia lograr un mejor funcionamiento en la productividad de la empresa.

Asimismo, cabe destacar lo aportado por Idalberto Chiavenato (1965) que cita en su libro *Administración de Recursos Humanos, sobre una de las causales de esta problemática:*

“La mayor parte de la responsabilidad en la integración de objetivos organizacionales y objetivos individuales recae en la alta gerencia, puesto que ella debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que pueda sobrevenir.”⁹

La cumbre jerárquica es quien debe facilitar los medios para que los empleados puedan trabajar en un lugar confortable y sientan contención de su parte para lograr ese respaldo que necesitan y sentirse satisfechos en su lugar de trabajo. Estar motivados genera un buen funcionamiento, recíproco entre el trabajador y la empresa. Las personas necesitan de las empresas para poder trabajar y crecer profesionalmente, como las empresas necesitan de las personas que son la herramienta más valiosa para su funcionamiento.

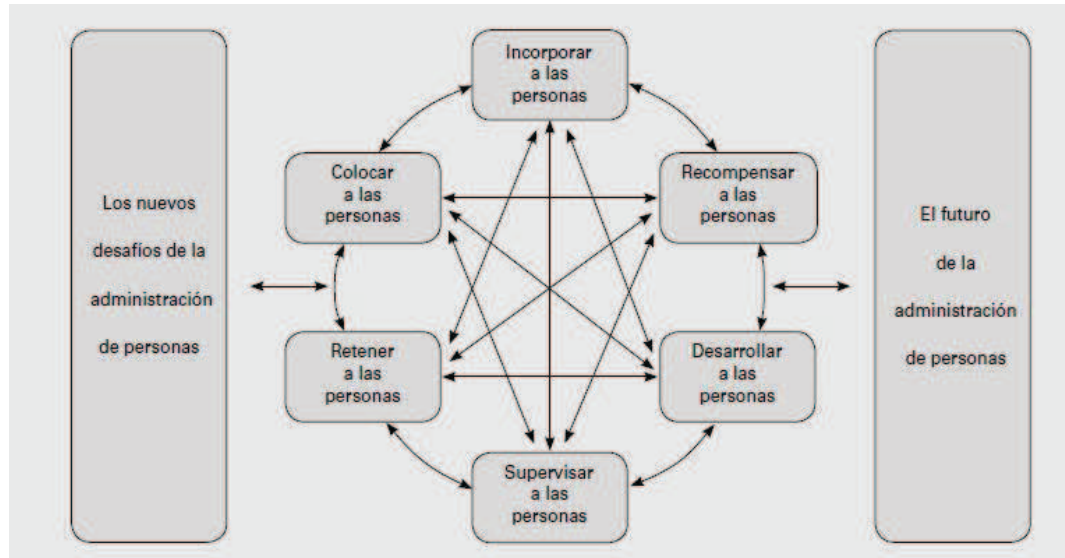
No estar motivados desencadena en muchas consecuencias negativas las cuales son perjudiciales para el empleado como para la propia empresa, por ello, es esencial que las personas puedan estar motivadas constantemente para recibir de ellos una mayor eficiencia, productividad y sentido de pertenencia.

Por otro lado, es interesante destacar un mapa conceptual con el que Idalberto Chiavenato comienza a modo introductorio su libro “Gestión del Talento Humano”, el cual denomina Estructura Básica del Libro, y en el que simplifica a través de dicho mapa,

⁸ Judith Gordon, *Comportamiento Organizacional*, 5ª edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, Pág.114.

⁹ Harry Levinson, *Reciprocation: the relationship between man and organization*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, Nro. 4, Año 1965, pág. 373.

los contenidos claves e importantes que hacen a los nuevos desafíos de la administración del personal en cómo llevar a adelante y acompañar la vida laboral de un empleado en su ingreso, desarrollo, contención y motivación, lo que servirá consecuencia la obtención de resultados favorables y el futuro de la administración del personal.



Fuente: Extraído del Libro "Gestión del talento humano" de Idalberto Chiavenato, pág. xii sumario.

Al respecto, Idalberto Chiavenato (2002) sostenía:

*"Para alcanzar y consolidar estas competencias del capital humano se necesitan procesos para administrar a los talentos, como incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Una verdadera cadena interna para crear valor."*¹⁰

A los conceptos los define y engloba como los nuevos desafíos de la administración de personas y el futuro de la administración de las personas, entre los cuales se encuentran:

- Incorporar a las personas
- Colocar a las personas
- *Retener a las personas,*
- *Supervisar a las personas*

¹⁰ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, 3ra. Edición, México 2002, Editorial McGraw-Hill, pág.563.

- Desarrollar a las personas
- Recompensar a las personas

El concepto de **incorporar a las personas** hace hincapié en el camino al que se conduce al empleado para el ingreso a la organización, es decir, el proceso de selección e inducción del personal. Asimismo, define a este concepto como el primer grupo de procesos de la nueva administración del personal.

Por otro lado, la organización tiene puestos de trabajo que necesitan ser cubiertos por personas que contengan ciertas características para cubrir el puesto. Esta lógica, proviene de aquellos procesos para **colocar a las personas** y cubrir los puestos vacantes con aquellos individuos que cumplan con las condiciones necesarias.

Retener al personal es otra de las cuestiones fundamentales, ya que la organización se tiene que asegurar de que aquellos empleados valiosos no se vayan de la empresa. No solo es importante captar y aplicar de manera conveniente sus recursos, sino también mantener a los empleados satisfechos y motivados, para que se comprometan con la organización, se sientan parte de ella y permanezcan a largo plazo.

Supervisar a las personas también es necesario ya que permite no solo controlar el funcionamiento del equipo de trabajo y las personas, sino también para acompañar al empleado en su aprendizaje y eficacia.

Desarrollar a las personas, refiere a aquellos procesos para capacitar y aumentar el desarrollo profesional y personal del individuo.

Por último, el concepto de **recompensar a las personas** es uno de los más importantes a fin de incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos de la organización sean alcanzados y los individuales sean satisfechos.

A continuación, se expondrán una serie de teorías, las cuales van a contribuir en el desarrollo y análisis de este trabajo sobre la motivación laboral.

• Teoría “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor

A través de la historia de las relaciones industriales se ha destacado la diferencia en cuanto a los supuestos hechos sobre el enfoque de las relaciones humanas (Elton Mayo) y las personas sobre la organización científica (Taylor). Ambas suposiciones fueron tratadas por el docente y escritor Douglas McGregor en sus reconocidas Teorías “X” e “Y”.

En el año 1960 McGregor, publicó su obra “The human side of Enterprise”, en la cual expresaba que aquel gerente que sea partidario de la teoría “X”, es una persona autocrática e inflexible considerando:

- Una persona normal prefiere ser dirigida ya que evita tener responsabilidades, poca ambición y deseando principalmente la seguridad laboral.
- El ser humano tiene antipatía por el trabajo y en lo posible lo evitará.
- Por su falta de empatía, hay que obligarla y dirigir a la persona mediante el castigo para que trabaje

A partir de ello, las altas jerarquías establecen esta particular política en las formas de gestionar su personal, por lo que dan órdenes, vigilan al trabajador, y este temeroso al castigo, obedece. McGregor sin embargo, afirmó que basándose en las investigaciones de la ciencia moderna en el comportamiento de los seres humanos, la forma anteriormente mencionada de orden-castigo se puede romper y a partir de ello aporta su teoría “Y”. De esta manera, un gerente, director, o jefe partidario de la teoría “Y”, va a optar a que los trabajadores participen y así evita el mencionado orden-castigo por sistema. En este caso, las ideas sobre ello son:

- No es real que los trabajadores buscan evitar tener responsabilidades, sino que muchas veces van en busca de ellas.
- El castigo o amenaza no son formas adecuadas para lograr una eficiente productividad.

- A una persona el trabajo puede darle satisfacciones. No es vaga por naturaleza. Puede adquirir cierta autonomía, toma de decisiones y por ende se da cuenta de la importancia que tiene su tarea para su lugar de trabajo.
- Incorporar los objetivos de la empresa como propios, va a depender de las recompensas que se concedan para lograrlos. Los premios no deben ser particularmente monetarios porque el más importante es la autorrealización.

Según McGregor, las altas jerarquías de una organización se inclinaban hacia la Teoría “X”, ya que los directivos no tenían en cuenta a las personas y manejaban en la dirección de sus empresas conceptos y formas anticuadas, mientras que en realidad muchas personas se aproximaban a la Teoría “Y”.

• **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas**

Otra de las teorías más reconocidas y que serán de gran aporte para este trabajo, es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, lo cual va a permitir dar un enfoque más tradicional.

Abraham Maslow propuso esta teoría de motivación, la cual se basaba en la pirámide de las necesidades humanas, que trata de explicar lo que impulsa la conducta humana. Esta pirámide está compuesta por cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan las personas.

Maslow



Fuente: Extraído de *Comportamiento Organizacional* Idalberto Chiavenato, México Año 2009. Página 247.

Necesidades Fisiológicas: Son aquellas necesidades biológicas, las cuales requieren una frecuente satisfacción para poder garantizar la supervivencia del individuo. Algunas de ellas son: Alimentación, respiración, hábitat, descanso.

Necesidades de Seguridad: Estas se relacionan con la protección y el peligro, en base a las amenazas que genere el entorno. Además se encuentra muy arraigada con la supervivencia del individuo.

Necesidades de Afiliación: Son aquellas que se relacionan con la vida del individuo en sociedad, es decir, las relaciones interpersonales y a su vez el deseo de dar y recibir afecto. Ellas son: pertenencia de grupos sociales, amor, amistad, afecto, aceptación, sentido de pertenencia, entre otras.

Necesidades de Reconocimiento: Estas se basan en la autoestima de cada individuo y asimismo en la confianza que cada uno tiene en sí mismo. En ellos, están comprendidos factores internos de estimación, como el respeto, autonomía y el logro. Además se encuentran los factores externos de estimación como es el caso del reconocimiento y atención que recibe por parte de otra persona.

Necesidades de Autorrealización: Son aquellas necesidades humanas que se ubican en lo más alto de la pirámide. Estas necesidades muestran el esfuerzo de cada individuo por querer lograr su potencial y por ende desarrollarse constantemente a lo largo de su vida.

• Teoría de la Equidad

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) exponen en su libro la Teoría de la Equidad, la cual considero una de las más interesantes e importante para aportar al presente trabajo.¹¹ La Teoría de la Equidad fue desarrollada en 1963 por el psicólogo John Stacey Adams, la cual se centra en la percepción que tiene cada individuo en relación a lo que aporta a la empresa (esfuerzo, experiencia, conocimientos, aportes, materiales, educación, tiempo) y lo que recibe de ella (salario, beneficios, reconocimiento). Esto también sucede cuando la persona se compara con sus compañeros de trabajo sobre el sueldo que percibe, beneficios y posiciones jerárquicas, entre otras cosas. En consecuencia y en base a lo mencionado, la persona puede evidenciar o percibir si existe equidad o inequidad con sus compañeros, o individualmente con la empresa.

La equidad se da cuando los índices de resultados sobre aportes son similares entre las personas o grupos. En cambio, la inequidad puede mostrar dos signos diferentes: Una inequidad positiva, cuando la relación aportes-recompensa es mayor a la de otros, o una inequidad negativa cuando la relación aportes-recompensa es menor a la de otros. Es decir, cuando los trabajadores aportan lo mismo a la empresa y sin embargo uno recibe una recompensa superior, ello desencadena malestares y problemas que desembocan en una desmotivación para el empleado que percibió menos y por ende, reducirá su nivel en su producción o exigirá una recompensa superior a la obtenida.

La motivación es primordialmente un fenómeno psicológico, no obstante, los conceptos que aporta esta teoría pueden encontrarse en varias situaciones conflictivas dentro de las organizaciones, generando climas laborales tensos y desmotivadores.

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) destacaron algo muy interesante sobre la motivación de los empleados y objetivos de la organización:

“La motivación es un elemento muy importante al momento de entender el comportamiento de las personas en la organización. Comprender sus necesidades y expectativas permite al

¹¹ F. Marcó, H. Loguzzo y J. Fedi, *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, Argentina 2016, Editorial UNAJ, pág. 149.

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.”¹²

Solo motivar a los empleados no es suficiente para que las acciones sean efectivas. Para que una tarea se lleve a cabo de la mejor manera, debe querer realizarla aquella persona que quiera y se sienta cómoda con ello, es decir, para que una tarea se realice de la mejor manera posible, debe haber alguien que **quiera** realizarla, pero a su vez debe **saber** cómo llevarla adelante, y es importante que además cuente con las herramientas necesarias para **poder** realizarla.

El “saber” refiere a tener los conocimientos necesarios para proceder a realizar su tarea o proyecto, “querer” es tener la motivación para hacerlo y “poder” es poseer las herramientas. Estos tres aspectos son aquellos que intervienen en el buen desempeño en la elaboración de alguna tarea o proyecto.

- **Teoría de Herzberg**

Frederick Herzberg fue un psicólogo estadounidense que se convirtió en uno de los personajes más representativos e influyentes en la gestión administrativa de empresas, gracias a su muy reconocida “Teoría de los dos factores”.

En el año 1950, Frederick Herzberg investigó sobre el tema de la motivación. Su teoría manifestaba que la productividad de un trabajador estaba determinada por la felicidad por la cual atravesaba la persona. Si el trabajador se encontraba en un buen estado de ánimo, es decir, si la persona se encontraba contenta y feliz, en consecuencia produciría de manera más eficaz. De lo contrario su productividad bajaría.

Herzberg realizó estudios basados en cuestionarios individuales, en los cuales se interrogaba a cada trabajador sobre cuáles eran los aspectos de su trabajo que les generaba satisfacción y cuáles aspectos les provocaba insatisfacción.¹³

¹² F. Marcó, H. Loguzzo y J. Fedi, *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, Argentina 2016, Editorial UNAJ, pág. 149

¹³ HERZBERG, Frederick, Managers or animal trainers, en *Management Review*, Julio 1971, vol. 60 (sl, Academic Journal, 1971), pág. 9.

En el año 1959 Herzberg publicó por primera vez en su libro “La motivación para el trabajo”, la Teoría de los dos factores. Esta teoría derivó de la jerarquía de necesidades de Maslow la cual consideraba correcta, pero a su vez aportó su visión y afirmó que dichas necesidades humanas se emprenden en ciertos niveles en una jerarquía de importancia que causa la motivación. Esta Teoría de los dos factores hacía hincapié en la existencia de dos factores que producen la motivación en el trabajo, en lugar de una situación constante de felicidad: “Los factores higiénicos o mantenimiento y los factores motivacionales”.

La satisfacción, es primordialmente el resultado de los factores de motivación. Estos ayudan a que la satisfacción del individuo aumente pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. En cambio la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores higiénicos.

a) **FACTORES HIGIENICOS:** Los denominados por Herzberg “factores higiénicos”, son aquellas necesidades fisiológicas y de seguridad (niveles 1 y 2 de la pirámide de Maslow) que si bien no originan un alto rendimiento laboral por sí mismo, son muy necesarios e importantes para el bienestar laboral de la persona.

Como se hacía mención anteriormente, son aquellos que producen la insatisfacción si no están presentes, pero su presencia tiene un efecto muy bajo en la satisfacción a largo plazo. No satisfacer estas necesidades básicas no produciría un malestar laboral, pero tampoco aseguran una motivación extra que genere esfuerzo, dinamismo y energía para lograr resultados de superar rendimientos personales.

Los factores de higiene producen insatisfacción ya que afectan el medioambiente laboral, es por ello que ayudarlo a mantener en buenas condiciones permitiría evitar el descenso del desempeño por debajo de los niveles diarios del trabajador, siendo alguno de ellos:

- Condiciones laborales
- Posición
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Sueldo
- Relaciones interpersonales

- Madurez
- Consolidación

b) **FACTORES MOTIVACIONALES:** Refiere a obligaciones y tareas que debe realizar el empleado, relacionadas con el puesto de trabajo, la cual se dirige a los motivos sociales y más bien de tipo psicológicos.

- Rendimiento y éxito
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Desarrollo
- Promoción

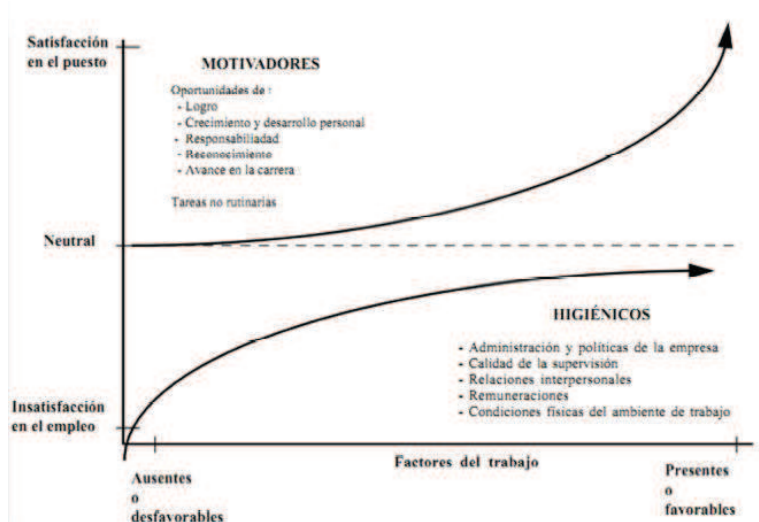
Cuando estos factores son óptimos, se va a producir un incremento en la satisfacción y motivación laboral. En cambio, cuando ellos son escasos, la satisfacción se va a encontrar ausente, pero no quiere decir que haya insatisfacción

Factores que no tienen límite (niveles 3, 4 y 5 de la pirámide de Maslow).

En si trabajar, genera satisfacción y orgullo, lo cual está relacionado con la necesidad de desarrollo personal y el autoestima propio de cada persona. 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).

Herzberg, desde la perspectiva de aplicarlo prácticamente en una organización, afirma que si se propondría una mayor atención, compromiso e inversión en enriquecer los puestos de trabajo, valorar y reconocer logros de los empleados y asistir en el desarrollo y crecimiento en relación a los factores higiénicos aumentaría notablemente el rendimiento y la satisfacción de las personas en las organizaciones.

TEORIA BIFACTORIAL



Fuente: MANSO PINTO, Juan. F., *El Legado de Frederick Irving Herzberg*, en *Revista Universidad EAFIT*, N° 128, Octubre-Noviembre-Diciembre 2002 (Medellín, EAFIT, 2002), pág. 82.

CONTENIDO Y CONTEXTO DEL PUESTO

Herzberg (1971) expone en su libro dos conceptos en relación a los puestos de trabajo, los cuales son el contenido y el contexto.¹⁴

En primer lugar, mencionar los factores motivacionales tales como la responsabilidad y el logro, los cuales están relacionados directamente con el puesto de trabajo, desarrollo y desempeño de un trabajador, reconocimiento y crecimiento profesional producto de dicho reconocimiento previo.

A su vez, los factores de “higiene” o “mantenimiento” se relacionan con el contexto del lugar de trabajo, ya que corresponden en mayor proporción con el medio que lo rodea. Es muy importante la diferencia entre contexto y contenido, ya que indica que los empleados están motivados principalmente por lo que generan ellos mismos,

¹⁴ HERZBERG, Frederick, Managers or animal trainers, en *Management Review*, Julio 1971, vol. 60 (sl, Academic Journal, 1971), pág. 9.

sintiéndose muy motivados cuando se les otorga responsabilidades u obtienen un reconocimiento por su conducta.

Tanto el contexto del puesto de trabajo como el contenido, es similar a lo que denominan en psicología entre motivadores intrínsecos y extrínsecos. Los motivadores intrínsecos son aquellas recompensas internas que siente una persona cuando lleva a cabo un trabajo, en donde se puede destacar esta relación directa entre recompensa y trabajo, por lo que el empleado aquí se encuentra auto motivado. En cambio, los motivadores extrínsecos son recompensas que se dan fuera del trabajo, las cuales no concede una satisfacción directa en la ocasión que se realiza, como por ejemplo las vacaciones, salario, bonificaciones extras, seguro de salud.

Previo a la investigación desarrollada por Herzberg, los directores / gerentes de las empresas focalizaban la atención en los factores extrínsecos (de mantenimiento), de los cuales obtenían generalmente resultados pobres.

MODELO DE LOS FACTORES – INTERPRETACIÓN ¹⁵

Mientras el modelo de los dos factores (motivación e higiene) fue el centro de aceptación y críticas por diversos analistas, su distinción amplió el punto de vista cuando este mostró los resultados eficaces que otorgaban las recompensas intrínsecas producto del trabajo realizado. Esta teoría permitía entender que los empleados descubren una satisfacción mayor cuando su entorno es favorable, lo cual genera una experiencia positiva para ellos.

El modelo muestra una tendencia general, donde los factores de higiene pueden ser motivadores para algunos y para otros esto no alcance, o no sea de su interés. Herzberg tuvo un gran mérito con su teoría en la que ha producido un modelo de aplicación que es conocida por su enriquecimiento en el trabajo.

Por su parte, Idalberto Chiavenato nos otorga su aporte en relación a la higiene, seguridad y calidad de vida de los trabajadores dentro de una organización.

¹⁵ HERZBERG, Frederick, Managers or animal trainers, en *Management Review*, Julio 1971, vol. 60 (sl, Academic Journal, 1971), pág. 41

“Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales.”¹⁶

Hay dos tipos de aspectos ambientales que se pueden identificar en base a como repercuten de diferentes formas en las personas. Por un lado, se encuentran aquellos aspectos ambientales que influyen y repercuten en los sentidos, afectando principalmente el bienestar físico, salud e integridad física de las personas. Por otro lado, se encuentran los aspectos ambientales pero que en este caso, afectan el bienestar psicológico e intelectual, como así también la salud mental y la integridad moral de las personas. Asimismo se destaca la existencia de dos aspectos importantes: higiene y seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización.

El área de Recursos Humanos es quien debe encargarse y ser responsable de que se den las condiciones ambientales en todas las áreas de la organización y no haya riesgos innecesarios para asegurar el bienestar, la salud física y mental de los trabajadores. Asimismo, es importante llevar a cabo programas preventivos para evitar accidentes de trabajo o enfermedades de tipo profesional en el caso de que sucedan, ya que estos provocan enormes perjuicios tanto para el empleado como para la organización en términos de costos humanos, sociales y económicos.

Para llevarlo a un modo más didáctico, Idalberto Chiavenato divide la higiene y la *seguridad en higiene laboral*, y en la *seguridad en el trabajo*. La *Higiene laboral* pretende garantizar un entorno laboral saludable y seguro. Es aquella que se refiere a las condiciones ambientales del trabajo, las cuales deben asegurar una buena salud física y mental, como también condiciones de salud óptima y el bienestar de los empleados dentro de la organización. En relación a la salud física, es importante destacar que el lugar de trabajo conforma el campo de acción de la higiene laboral, teniendo como objetivo evitar la exposición del empleado frente a agentes externos como ruidos, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo, es decir, evitar todos estos agentes externos que perjudiquen el bienestar del empleado, otorgándole salud, satisfacción y comodidad. En relación a la salud mental en cambio, pasa por tener un

¹⁶ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 474

entorno laboral que contenga condiciones sociológicas y psicológicas saludables, es decir, evitar repercusiones emocionales negativas que generen, entre otras cosas, estrés y motivar al ambiente laboral para que influya de manera positiva en las personas. La *Seguridad en el trabajo*, es aquella que busca prevenir los accidentes laborales y administrar los riesgos ocupacionales, y tiene además como objetivo anticiparse a que los riesgos de accidentes sean mínimos. Esta reúne tres actividades preventivas básicas: Prevención de accidentes, de incendios y de robos.

La prevención de accidentes, básicamente trata de eliminar las condiciones inseguras y reducir los actos inseguros en los puestos de trabajo de cada individuo. Como medidas preventivas podemos destacar: Dar instrucciones para crear conciencia de la seguridad, lemas en lugares de paso, entrenamiento de habilidades que además del aprendizaje incluyan prevención, mapas de riesgo para localizar las áreas de riesgo, otorgar equipos de protección.

En consecuencia, Chiavenato expone una evaluación crítica muy interesante sobre la seguridad en el trabajo y otra de las causas que pueden desencadenar accidentes:

“Ciertas características personales, la personalidad y la motivación de las personas desembocan en comportamientos que predisponen a los accidentes, como la tendencia a correr riesgos y adoptar actitudes incorrectas.”¹⁷

Aquellos actos inseguros que un individuo puede desarrollar por falta de responsabilidad, pueden atribuirse a ciertas características personales como la ansiedad, agresividad, falta de control emocional, etc., que marcan una tendencia a que se produzcan accidentes. Estas tendencias desembocan a realizar actos inseguros, producto de falta de atención que aumenta la probabilidad de que se generen accidentes.

Idalberto Chiavenato (2002) destaca los siguientes puntos, como los principales del programa de higiene laboral:

¹⁷ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 487.



1. Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: Cantidad de luz adecuada y necesaria para cada tipo de actividad
- Ventilación: Eliminación de gases, humos y olores desagradable.
- Temperatura: Dentro de los niveles adecuados.
- Ruidos: Eliminar ruidos molestos para el trabajador
- Comodidad: Entorno agradable, relajado y amigable

2. Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables
- Tipo de actividad agradable y motivadora
- Estilo de administración democrático y participativo
- Eliminación de posibles fuentes de estrés
- Entrega personal y emocional

3. Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano

4. Salud ocupacional, que incluye:

- Asistencia médica preventiva

Cuando el entorno y el clima laboral son agradables, como resultado facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad. Además disminuye de manera exponencial todo tipo de ausencias, accidentes y rotación del personal, ya que el empleado se siente cómodo y motivado. Asimismo, en la actualidad y desde hace ya varios años, las empresas con mayor éxito tienen como uno de sus objetivos principales,

procurar que el entorno y clima laboral sea agradable para que el empleado se sienta cómodo y satisfecho con su lugar de trabajo.

- **Teoría de las expectativas**

Los autores Robbins y Judge, en su libro *Comportamiento Organizacional*, plasmaron esta teoría que fue desarrollada por el profesor y psicólogo Victor H. Vroom en el año 1964.¹⁸

Esta teoría indicaba que desarrollar ciertos niveles de esfuerzos motivaría a los empleados cuando estos sientan que eso lo llevará a lograr una buena evaluación de su desempeño y a conseguir premios que pueden satisfacer sus metas y recompensas como aumentos salariales y ascensos. Esta teoría se focaliza en tres partes:

- **Relación esfuerzo-desempeño:** Es aquella relación que descubre un individuo que con desarrollar y alcanzar cierto nivel de esfuerzo lo conducirá al desempeño.
- **Relación desempeño-recompensa:** Es cuando el individuo confía en que llevando a cabo un buen desempeño, lo conducirá a obtener los resultados que desea.
- **Relación recompensa-metas personales:** Es cuando las recompensas que otorga una organización o empresa a sus empleados satisfacen los objetivos o necesidades personales y el atractivo que provoca recibirlas.

¹⁸ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación. Página 197

Expectancy Model Victor Vroom /Yale School of Management



Esta teoría de las expectativas desarrollada por Victor H. Vroom, ayuda a mostrar porque los empleados de una organización no se sienten motivados, y que solo cumplen y realizan las mínimas tareas indispensables para conservar el empleo.

- **Teoría del Establecimiento de Metas**

Una de las fuentes más importantes de motivación es trabajar por metas u objetivos. Ellas le van a mostrar al empleado lo que debe realizar y cuánto será el esfuerzo que necesitará para lograrlo.

En el año 1968 el psicólogo Edwin A. Locke desarrolló la teoría del establecimiento de metas, la cual resulta del libro *Comportamiento Organizacional* de los autores Robbins y Judge.¹⁹

Podemos comenzar afirmando que las metas puntuales van a incrementar el desempeño del empleado debido a que la especificación de dichas metas aparenta actuar como un estímulo interno. Cuando se aceptan y se llevan a cabo metas más dificultosas, su resultado es más valioso que aquellas metas que son más fáciles de lograr y la retroalimentación concibe un mejor desempeño que si no estuviese.

Como mencionamos anteriormente, las metas más difíciles en conseguir son aquellas que motivan más a los empleados, en primera instancia porque requieren de mayor atención en realizar la tarea en cuestión. En segunda instancia, incentivan más

¹⁹ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación. Página 185.

al empleado ya que se trabaja con mayor intensidad para poder lograrlas. En tercer lugar, si las metas propuestas no son sencillas o fáciles de lograr, las personas van a persistir en intentar lograrlas. Y por último, el hecho de poseer metas difíciles de alcanzar, posibilita a los empleados a buscar y desarrollar estrategias para llevar a cabo la tarea establecida de una forma más eficaz.

Cabe destacar también, la importancia cuando se recibe retroalimentación de los superiores. La retroalimentación funciona como guía, es decir, para guiar el comportamiento hacia la meta propuesta de los empleados. Cuando los empleados reciben devoluciones y se genera una retroalimentación con sus superiores, llevan a cabo un mejor desempeño y esto los motiva, es por ello, que es muy importante una devolución del desempeño sobre cómo se van dirigiendo hacia sus metas, y a su vez ayudan a determinar las discrepancias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer.

La teoría del establecimiento de metas indica que el empleado está comprometido con la meta para poder lograrla y no abandonarla, es decir, que las personas creen que pueden alcanzar la meta y quieren lograrla. En consecuencia, implementar metas más dificultosas y específicas es una muy buena acción que pueden establecer los gerentes de las empresas para mejorar el desempeño de sus empleados.

Una forma más sistemática de utilizar la teoría del establecimiento de metas es mediante un programa de metas y objetivos. La administración por objetivos (APO) hace mención al hecho de instaurar de una manera participativa metas que sean tangibles, mensurables y que se puedan verificar. Los objetivos generales de la organización se traducen en otros objetivos específicos según el nivel que corresponda, es decir, departamental, divisional e individuales de la organización, pero que reúne con los objetivos de un nivel en base a los siguientes. En relación a los objetivos individuales, es decir, individualmente para el empleado, la APO concibe objetivos de desempeño específicos personales (logro de resultados, comunicación efectiva, trabajo en equipo, pensamiento estratégico, etc)

Existen cuatro elementos comunes para los programas de APO: Participación en la toma de decisiones, establecimiento de metas, periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño.

Llevar a cabo una gestión por objetivos no siempre funciona. Cuando la APO no funciona, lo que lo desencadena suelen la falta de compromiso de la alta dirección,

incapacidades, expectativas irreales para los resultados o falta de compromiso por parte de la gerencia a la hora de otorgar premios y recompensas por el cumplimiento de metas y objetivos.

- **Rediseños de Puestos de Trabajo**

Llevar a cabo un proceso de rediseño de puestos de trabajo en una organización, significa modificar las tareas específicas que realiza un empleado y en consecuencia sus responsabilidades. Esto puede suceder debido a la incorporación de nuevas tecnologías, o simplemente, para llevar a cabo un rediseño en la organización, por lo cual, siempre que se modifique uno de ellos, el diseño del puesto va a cambiar.

En el libro Organización de Empresas del autor Enrique B. Franklin Fincowsky (2009), menciona la existencia dos formar muy diferentes de cambiar los diseños de los puestos de trabajo:²⁰

- La Simplificación y el Enriquecimiento

La **simplificación del puesto** es aquella forma más eficaz de realizar el trabajo, es decir, tiene como fin descubrir procesos para producir la cantidad máxima de productos con el mínimo de insumos. Se debe identificar las tareas que deben realizar y cuáles serían los métodos de trabajo más pertinentes para lograr un proceso eficiente que permita que el flujo de trabajo se produzca libremente. La desventaja que origina esta forma es que desemboca en un bajo compromiso por parte de los empleados y en una elevada rotación.

El **enriquecimiento del puesto** en cambio, su función pasa por modificar las especificaciones del puesto de trabajo lo que permitiría ampliar el desafío y metas de las tareas requeridas y a su vez generar un aumento de la productividad. El enriquecimiento del puesto en consecuencia, produce el incremento de la autonomía en la forma de trabajo y de libertad personal, lo que permite que los empleados generen

²⁰ Enrique B. Franklin Fincowsky – "Organización de empresas", tercera edición, México año 2009, editorial: Mc Graw Hill. Pág. 398

actitudes positivas y de crecimiento, en donde apoyen los nuevos comportamientos en relación con su trabajo.

Este último, contiene cuatro aspectos singulares y muy positivos para el empleado:

- Cambia las relaciones del empleado con su trabajo, ya que un trabajo con nuevos desafíos puede ser una fuente de satisfacción, el cual genere una mayor participación y mejor desempeño.
- Modifica actitudes y comportamientos, ya que lleva al individuo a conseguir progresivamente actitudes positivas en relación a la organización y una mejor imagen individual.
- Otorga muchas más oportunidades para comenzar con otros tipos de cambios en la organización
- El empleado puede obtener un grado muy elevado de motivación producto del desarrollo de nuevos desafíos y competencias.

Los rediseños de los puestos de trabajo son una fuente de motivación para el empleado, ya que implica una modificación de las responsabilidades y las tareas específicas de sus puestos, lo que genera que se eviten tareas aburridas y monótonas que no solo estancan al empleado sino también lo desmotivan. A su vez, incrementar responsabilidades, permite que aumente la motivación de la persona. Es muy importante en la vida laboral de un empleado que se vayan incrementando las responsabilidades y modificando las tareas específicas en los puestos de trabajo de los empleados. Una persona que está comprometida tanto con la organización como con sus tareas y que sus responsabilidades aumenten, produce una gran motivación personal, ya que el empleado se siente valorado, premiado y más importante dentro de ella.

• **Recompensas y Sanciones**

La gran mayoría de las organizaciones cuentan con un sistema de recompensas y sanciones para funcionar dentro de ciertos estándares de operación.

Las recompensas son aquellas que funcionan como un motor generador de motivación, ya que son incentivos que se otorgan al empleado para estimular diversos tipos de comportamientos deseados por la organización, premiando al empleado por sus buenos y eficientes desempeños laborales y conductas. Estas casi siempre buscan motivar e incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de los resultados. Mientras que las sanciones son aquellas penalizaciones o castigos a fin de impedir ciertos comportamientos indeseados de los empleados con la organización. Si bien, este también puede servir como un factor motivador para que el empleado revierta su comportamiento, por otro lado puede empeorar la situación y funcionar como un factor de desmotivación.

Idalberto Chiavenato (2002) sostiene:

“El sistema de recompensas y sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.”²¹

Entre las recompensas más comunes que suelen otorgar las empresas, encontramos por un lado los incrementos salariales, premios y promociones a puestos, es decir, salarios más altos y más prestaciones, y por otro, aquellos incentivos que son menos visibles, como la seguridad laboral, pases internos a otros puestos más desafiantes o bien que otorguen un crecimiento a futuro. Por el lado de las sanciones, podemos encontrar tanto las advertencias verbales como escritas, ya sea como un llamado de atención o bien una sanción o suspensión del empleado. Estas sanciones y/o advertencias sirven para impedir que se desvíen las normas establecidas, evitar que se repitan y también para orientar el comportamiento del empleado dentro de la organización en el caso extremo que lo requiera.

Para mantener a los empleados cómodos y satisfechos en el lugar donde trabajan, además del salario mensual que perciben, es necesario incentivarlos continuamente para que alcancen resultados y metas, tanto personales como organizacionales. El régimen de recompensas debe contener un programa de incentivos, a fin de incrementar las relaciones de intercambio entre la organización y las personas.

²¹ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág.317.

Dentro de este apartado, Chiavenato destaca diversos métodos de remuneración, entre los cuales encontramos la remuneración fija y la remuneración variable.

- **Remuneración Fija**: Es el tipo de remuneración más conocida, la cual prevalece y predomina en la mayoría de las organizaciones. Es aquella que privilegia la estandarización de los salarios, proporciona una base lógica para su distribución y enfoca la actividad cotidiana de las personas en función del tiempo del trabajo (horario) que están a disposición de la organización.
- **Remuneración Variable**: Es aquella que nace en épocas recientes en compañías estadounidenses y europeas, y que se lleva a cabo cada vez más. Esta remunera a las personas por los resultados alcanzados, donde el empleado gana más si la organización gana más.

Las nuevas metodologías de remuneración necesitan de las anteriormente mencionadas remuneraciones variables para lograr incrementar los resultados, innovación, creatividad, el espíritu emprendedor y la iniciativa. Asimismo, la elección del método más conveniente va a depender directamente de las necesidades de la empresa y de los empleados.

- **Ausentismo**

Una de las consecuencias ante la falta de motivación en el ámbito laboral son las ausencias de los trabajadores. Si bien el desgano, la disminución en la productividad, falta de entusiasmo y deficiencia, son las consecuencias más predominantes; las ausencias comienzan aparecer con mucha más fuerza en este tipo de situaciones. Cuando un empleado se encuentra motivado y satisfecho en su lugar de trabajo, se genera un entusiasmo y ganas extras de concurrir, ya que el individuo se siente contento y cómodo de estar allí. En cambio cuando esto no sucede, la persona no se siente cómoda, por lo que, el interés de concurrir y participar disminuyen de una forma abrupta producto de un desgano y por ende, se originan faltas o retrasos a su empleo.

Idalberto Chiavenato (2002) destaca sobre ello:

“Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia.”²²

A través de diversas investigaciones se estudian en profundidad las causas y las consecuencias que producen las ausencias, las cuales exponen que tanto los factores internos y externos, como la capacidad profesional de las personas y su motivación con el trabajo, afectan al ausentismo. Las causas más predominantes que actúan como barreras y disminuyen la presencia y permanencia al lugar de trabajo son las enfermedades, accidentes, razones particulares o familiares y problemas con el transporte. Asimismo, existen diversos factores que incentivan o afectan a la motivación para la permanencia:

- Prácticas organizacionales como premio por presentismos o sanciones por ausentismo
- Cultura de la ausencia, cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no.
- Actitudes, valores y objetivos de los empleados

Se está notando cada vez más que aquellas organizaciones que tienen éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias laborales a través de prácticas administrativas y culturales las cuales fomentan la inclusión de la participación del empleado a través de sus actitudes, valores, ideas y objetivos que proporcionan su participación con la organización.

• **Liderazgo**

El liderazgo en una organización o empresa, es tan importante como todos los temas que se vienen abordando en este trabajo. El término “Liderazgo” es el conjunto de habilidades que posee un individuo que le permiten estar al mando de un grupo y que tiene la capacidad de organizar, motivar y llevarlo adelante para lograr objetivos de trabajo en una organización.

²² Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 89.

Los autores Marcó, Loguzzo y Fedi, en su libro “Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones”, destacan el aporte realizado por el científico Paul Hersey y el escritor Blanchard (1982) quienes indican y proponen un modelo en el cual, el liderazgo que se impone al grupo de trabajo va evolucionando de un estilo autocrático hacia un estilo más de empoderamiento y delegación. Asimismo, distinguen cuatro estilos que se originan de la combinación del comportamiento de apoyo (capacidad de los seguidores frente a las tareas) y el comportamiento de dirección (capacidad de los seguidores para cumplir con la tarea).²³

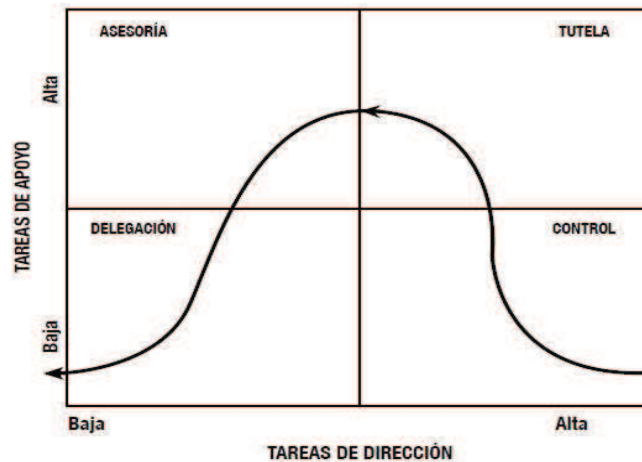
En el primero, encontramos el estilo de control, de un liderazgo que hace hincapié en las tareas, pero no mucho en las relaciones. Es decir, que aquí se caracteriza por un líder que indica cuales son las tareas que debe realizar y como debe llevarlas a cabo, las cuales requieren de mucha ayuda y control, ya que el empleado aún no tiene tantas habilidades, pero de igual forma su motivación es alta.

El segundo estilo es de tutela, donde el líder fomenta relaciones de participación y cohesión, es decir, incrementar la ayuda y colaboración a los miembros del grupo de trabajo, para que puedan desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto. En este estilo es fundamental el apoyo del líder, por lo que predomina la dificultad y la motivación de los individuos va variando.

En el tercer nivel, el líder va reduciendo sus tareas de dirección y se concentra más en el trabajo de apoyo, ya que el empleado ha adquirido las habilidades necesarias para desempeñarse solos. El líder aquí comienza a fomentar más la participación y responsabilidad de sus miembros.

Por último, una vez que los empleados asimilen todas estas habilidades y se genera una fuerte cohesión de grupo, le permite al líder ponerse a un costado y otorgar la autonomía delegando tareas para que el grupo funcione automáticamente, lo cual genera un alto grado de motivación en sus empleados.

²³ Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ, pág. 153



- **Comunicación**

La comunicación interna, es otro de los puntos fundamentales dentro de una empresa en la motivación de los trabajadores.

Resulta muy interesante lo mencionado por la autora y Comunicadora Social, Guevara Soto Liliana en el Libro Comunicación Estratégica para las organizaciones, en el cual expresa:

“La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Hoy, los resultados son favorables con relación a la motivación e integración de los empleados de las compañías, pues han logrado mejoras productivas, descenso en los índices de conflictos laborales y un ambiente de trabajo positivo, pese a la crisis que vive el sector.”²⁴

La comunicación organizacional es el buen desarrollo de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro de una un área de trabajo u organización. Una comunicación interna de calidad va a permitir a los

²⁴ Guevara Soto Liliana, *Comunicación Estratégica para las organizaciones*, Quito, Ecuador, Agosto 2006, Editorial Quipus; CIESPAL. Pág. 45.

empleados estar bien informados sobre la empresa, y además, otorga una manera más sencilla de aprender y seguir el funcionamiento de la misma. Es decir, adquirir un conocimiento continuo sobre cambios comerciales, nuevos objetivos o situaciones que la empresa enfrente en algún momento dado. Además una comunicación interna tiende a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

La comunicación tiene como objetivo:

- 1) Llevar a cabo planes de coordinación y estrategia de comunicaciones de la empresa
- 2) Lograr una imagen pública y una comunicación clara, transparente, rápida y veraz.
- 3) Mantener una buena relación, colaboración y motivación entre el personal y los directivos, manteniéndolos informados y promoviendo actividades conjuntas.

Asimismo, la comunicación organizacional, apunta a generar solidez de imagen corporativa, intentar afianzar la identidad de la organización y conseguir identificación universal mediante el uso más adecuado, razonable y oportuno de los diferentes medios y herramientas de la comunicación. Todo ello, será muy importante para que crear una necesaria estabilidad laboral emocional, autoestima y sentido de pertenencia, lo que en consecuencia generará alcanzar los índices y objetivos de la empresa.

En relación a la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, la autora sostiene que:

- Permite el conocimiento y la coordinación de actividades entre las distintas áreas de la empresa.
- Fortalece la interacción y participación activa de todo el personal de la empresa
- Motiva llevar adelante el trabajo en equipo mediante distintas relaciones que se establecen entre las áreas
- Crean ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, gracias a la participación y a la integración.

- Permite crear un ambiente favorable para gestionar el cambio en la empresa.

• Evaluación de Desempeño

Otro de los propósitos que es tan importante para el desarrollo y la motivación de los empleados, son las evaluaciones de desempeño. La evaluación de desempeño es aquella herramienta formal que sirve para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado, y a su vez permite medir el talento y el rendimiento del personal de una organización, es decir, que también posibilita detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano. Asimismo, es fundamental que dicha herramienta con la que se realizarán las evaluaciones nos permita medir todos los parámetros profesionales y que posteriormente esa información sea útil para el negocio. Estimular el potencial de los empleados y mejorar su productividad, solucionar conflictos internos y hasta para encontrar a los líderes del mañana.

Sobre ello, Idalberto Chiavenato (2002) expone en su libro una proyección muy interesante de la administración del desempeño:

*“La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas.”*²⁵

Las evaluaciones de desempeño analizan cuáles fueron los resultados alcanzados y la participación que el empleado o grupo de trabajo tuvieron en el transcurso de un periodo laboral. Las empresas están cada vez más comprometidas con estas formas de evaluación ya que le permite comprobar si se pudieron alcanzar los objetivos, le da una visión parcial de cómo fueron progresando los resultados de la empresa y a su vez buscar la forma de mejorar el desempeño del empleado, lo cual permitirá elevar cada vez más las metas y los resultados tanto del individuo como de la organización.

²⁵ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 272.

Permite además a que cada empleado escoja con mayor libertad sus propios medios y por lo tanto utilizar mejores sus habilidades individuales y sociales.

Luego de analizar y plasmar la importancia de las evaluaciones del desempeño, es importante mencionar que Idalberto Chiavenato (2002) destaca varias aplicaciones y propósitos que tienen las evaluaciones de desempeño

✓ **Procesos para sumar a las personas.** En este proceso se forman bases de información para el reclutamiento y selección, con el fin de adquirir y construir un “banco de talentos” con características y actitudes adecuadas de los trabajadores que podrían ser contratados en un futuro. En este proceso además las evaluaciones de desempeño funcionan como insumo para el inventario de habilidades y la planificación de los recursos humanos

✓ **Procesos para colocar a las personas.** Este nos facilita la información y colabora en el conocimiento sobre la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos de trabajo, tareas y competencias.

✓ **Procesos para recompensar a las personas.** Este proceso es aquel que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones en base sobre que trabajador debe recibir recompensas (aumentos de salarios, promociones), o quienes deben ser apartados. Deben promover la iniciativa, responsabilidad y estimular el esfuerzo para que las cosas se hagan cada vez mejor.

✓ **Procesos para desarrollar a las personas.** Proceso que indica los puntos fuertes y débiles de cada empleado, permitiendo de esta manera ayudar a quienes necesitan ser capacitado para desarrollar y mejorar sus puntos más débiles.

✓ **Procesos para retener a las personas.** Muestran el desempeño y los resultados alcanzados por los empleados, lo cual ayuda a la empresa a poder visualizar aquellos valores importantes que tienen y trabajar para intentar retener a la persona.

✓ **Procesos para monitorear a las personas.** Estos otorgan una devolución de resultados a las personas sobre su desempeño. Sirven como base que el superior y el subordinado discutan asuntos de trabajo, por lo que aporta una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas

• **Capacitación y Desarrollo**

Es muy importante que las empresas lleven a cabo programas de capacitación para brindarles a sus empleados, ya que en el mundo laboral, digital y tecnológico existe mucha competencia y constante actualización, por lo que es necesario, que para afrontar los nuevos desafíos de las innovaciones hay que estar preparados.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”²⁶

La capacitación no solo se ocupa de incorporar nuevas habilidades, conceptos, innovación e información, sino que también orienta al desarrollo intelectual de los individuos y al desarrollo de nuevas competencias que la organización necesita o desea. Asimismo, se diseña con el fin de otorgarle las habilidades y el conocimiento que necesitan los talentos en sus puestos de trabajo. La capacitación además crea el núcleo de una voluntad y esfuerzo continuo diseñado para mejorar tanto las competencias de las personas como el desempeño de la organización.

Chiavenato remarcaba que estas capacitaciones se basaban en un mapa, en donde previamente se exponían las competencias que eran esenciales para el éxito de la organización. Dichas competencias esenciales se dividen según el autor, en áreas de la organización y competencias individuales, en donde todas las competencias (organizacionales e individuales) se definen de manera objetiva y clara para que todos puedan entenderlas. Por consiguiente, y a partir de esta definición se proceden a establecer programas de capacitación para todo el personal involucrado.

²⁶ Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional (La dinámica del éxito en las organizaciones); México Segunda edición 2009, Editorial: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 322

Idalberto Chiavenato (2002) define cuatro etapas del proceso de capacitación:

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas.”²⁷

- ✓ **Diagnóstico:** Se basa en realizar un listado de las necesidades de capacitación que deben ser tenidas en cuenta como prioridad a llevar adelante. Estas pueden ser pasadas, sobre el presente o para el futuro.
- ✓ **Diseño:** Preparar y desarrollar el programa de capacitación necesaria para cubrir las necesidades que fueron diagnosticadas.
- ✓ **Implantación:** Va a dirigir y ejecutar el programa de capacitación
- ✓ **Evaluación:** En esta última etapa se revisan los resultados que se obtuvieron.

Asimismo, Idalberto Chiavenato (2002) sostiene algo muy interesante acerca la capacitación y la actualidad:

“En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos.”²⁸

Las capacitaciones servirán para que puedan lograr los objetivos de dicha compañía, por lo que, es muy importante facilitarle a los empleados de todos los niveles de la empresa nuevas herramientas para adquirir los conocimientos, prácticas y conductas que la empresa necesita. Asimismo, es importante remarcar que el mundo es cada vez más competitivo, donde además la digitalización y la tecnología juegan un papel muy importante y están cada vez más presentes, lo que presiona a estar constantemente actualizados.

²⁷ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 375

²⁸ Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, México 2002, tercera edición, Editorial McGraw-Hill, pág. 370

◆ ESTUDIO DE CASO ◆

Técnicas aplicadas

- Estudio de caso aplicado en la Agencia Nacional de Materiales Controlados
- Entrevista a la Coordinadora de Recursos Humanos de la Agencia.
- Cuestionario a los empleados del organismo.

• Historia

Como primera instancia y a modo de introducción se acompañará una breve historia de la actual Agencia Nacional de Materiales Controlados (ANMaC), ex Registro Nacional de Armas (RENAR).²⁹

El 21 de mayo del año 1973 se sanciona la Ley Nacional de Armas y Explosivos en la Argentina, y en consecuencia nace el Registro Nacional de Armas, más conocido como R.E.N.A.R.

Esta Ley hace mención a la prevención y reducción del uso y violencia con armas de fuego, además del control, fiscalización y uso de las mismas.

El Registro Nacional de Armas se creó bajo la órbita del Ministerio de Defensa de la Nación, pero con el correr de los años, fue cambiando y pasando a depender de otros Ministerios por decisiones políticas. Años más tarde, pasó a estar bajo la órbita del Ministerio del Interior. En el año 2006 el RENAR pasó a ocupar un lugar en el Ministerio de Seguridad y por último en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, ministerio en el cual se encuentra en la actualidad.

En el año 2015 el Registro Nacional de Armas pasó a llamarse Agencia Nacional de Materiales Controlados, mediante la sanción de la Ley 27.192 el 07 de Octubre de 2015, la cual da origen a dicha Agencia, siendo un Ente descentralizado en el ámbito de Ministerio de Justicia y Derechos humanos, con autarquía económica financiera, personería jurídica propia y capacidad de actuación en el ámbito del derecho público y privado.

²⁹ www.anmac.gob.ar/index_seccion.php?seccion=info&m=0&id=98

“Como Agencia Nacional de Materiales Controlados (ANMaC) creada por la ley 27.192 en Octubre del 2015, somos un ente descentralizado en el ámbito del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, con autarquía económica financiera, personería jurídica propia y capacidad de actuación en el ámbito del derecho público y privado.”

Asimismo, dentro del sitio web oficial del Estado Argentino, encontramos acceso al portal del Ministerio de Justicia y a su vez allí el de la Agencia Nacional de materiales controlados, en donde podemos encontrar la misión y sus funciones: ³⁰

*“Tenemos como **misión** la aplicación, control y fiscalización de la Ley Nacional de Armas y Explosivos 20.429, así como la cooperación en el desarrollo de una política criminal en la materia, el desarrollo e implementación de políticas de prevención de la violencia armada y todas aquellas funciones asignadas por dicha ley de creación.*

Nuestras funciones

- *Registrar, autorizar, controlar y fiscalizar toda actividad vinculada a la fabricación, comercialización, adquisición, transferencia, traslado, tenencia, portación, uso, entrega, resguardo, destrucción, introducción, salida, importación, tránsito, exportación, secuestro, incautaciones y decomisos; realizada con armas de fuego, municiones, pólvoras, explosivos y afines, materiales de uso especiales, y otros materiales controlados, sus usuarios, las instalaciones fabriles, de almacenamiento, guardo y comercialización; conforme las clasificaciones de materiales controlados vigentes, dentro del territorio nacional, con la sola exclusión del armamento perteneciente a las fuerzas armadas.*

- *Administrar el Banco Nacional de Materiales Controlados y la red de depósitos que formen parte de él.*

- *Efectuar la destrucción, con carácter exclusivo y excluyente en todo el territorio nacional, de todo material controlado en el marco de las leyes 20.429, 25.938, 26.216.*

³⁰ www.argentina.gob.ar, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Agencia Nacional de Materiales Controlados, Institucional, ¿Qué hacemos?

- *Determinar los métodos y procedimientos de destrucción de materiales controlados, garantizando su eficacia, eficiencia y sustentabilidad en relación con el medio ambiente.*
- *Llevar un registro único de información. Conformer y mantener actualizado un banco nacional informatizado de datos.*
- *Realizar programas de concientización y sensibilización sobre desarme y control de la proliferación de armas de fuego en la sociedad, que promuevan la cultura de la no violencia y la resolución pacífica de los conflictos.*
- *Realizar campañas de regularización de la situación registral de las personas que tengan bajo su poder armas de fuego, de los materiales controlados y de las actividades relacionadas.*
- *Organizar y dictar cursos y seminarios de formación a técnicos y funcionarios cuyo desempeño se vincule con la materia. Asimismo, capacitar a las organizaciones de la sociedad civil, universidades, organizaciones territoriales, barriales, medios de prensa, nacionales o internacionales.*
- *Establecer sistemas de control ciudadano para las autorizaciones que otorgamos, contemplando especialmente mecanismos que contribuyan a la prevención de la violencia de género.*
- *Llevar adelante políticas de intercambio de información respecto de la normativa y los procesos con organismos extranjeros dentro del marco de la cooperación internacional.*
- *Realizar programas de investigación sobre el mercado de armas, su uso y sus consecuencias, que puedan ser relevantes para la adopción de políticas estratégicas.*
- *Evaluar y analizar la efectividad de las normas técnicas y legales, y realizar propuestas de modificaciones a los órganos correspondientes”.*

Para llevar a cabo el estudio del caso planteado anteriormente, se realizó una entrevista a la Coordinadora de Recursos Humanos del organismo, Dr. Cuello Gimena, quien se encarga de coordinar, supervisar, controlar y dirigir el área de Recursos Humanos de la ANMaC. Ella muy amablemente facilitó su tiempo para otorgarme la información pertinente para el presente trabajo final.

Véase la entrevista adjunta en el anexo II, pág. 68.

La Agencia Nacional de Materiales Controlados comprende varias particularidades, las cuales iré relatando en el trascurso de este apartado, para dar a conocer un poco más en profundidad el universo laboral en la Agencia.

ROTACION DE DIRECTORES:

Voy a comenzar haciendo mención sobre la importante rotación de directivos que se desarrolla de manera frecuente en la Agencia. Estos cambios frecuentes, no permiten una continuidad de gestión y proyectos a largo plazo, y podrían llegar a complicar el funcionamiento integral del organismo.

Cada tres o cuatro años promedio, se producen cambios de gestiones completas, desde el Director Ejecutivo hasta los Directores de cada área, y muchas veces hasta en los Coordinadores. Para comprender aún más los rangos jerárquicos de la Agencia, se dividen de la siguiente manera:

- *Director Ejecutivo:* es la figura más importante de la Agencia y quien toma las decisiones generales en todo el organismo.
- *Directores Nacionales:* Son aquellos que siguen en el nivel jerárquico luego del Director Ejecutivo. Son quienes tienen a su cargo una o más Coordinaciones.
- *Directores de Área:* A diferencia de los Directores Nacionales, estos solamente tienen a su cargo una Coordinación y dependen de su Director Nacional correspondiente a su área.
- *Coordinadores:* Son aquellos que podemos encontrar en todas las áreas del organismo, es decir, todas las áreas tienen un Coordinador que se encargan de las tareas y decisiones del área a la cual supervisa.

Las rotaciones, de los cuales hacía hincapié anteriormente, suceden a causa de cambio de dirigentes políticos a nivel nacional. Cada vez que asume un nuevo Director Ejecutivo, el organismo atraviesa por un proceso de cambio y adaptación necesaria, y posteriormente llevan a cabo sus nuevas propuestas y formas de trabajar. Cada gestión se centra en ocupar los cargos jerárquicos con personas de su confianza, lo cual incide profunda y directamente en cada una de las áreas, ya que como mencionaba anteriormente, Directivos y Coordinadores cambian frecuentemente, lo cual genera constantes modificaciones para los empleados en sus formas de trabajar. Esta rotación no quiere decir que ocurra todo el tiempo y en todas las áreas simultáneamente, pero suele pasar de manera más frecuente que lo normal, es decir, en promedio cada 2 o 4 años, y hasta a veces también en menos tiempo. Si bien, estos cambios requieren de adaptación y tiempo, el inconveniente surge de que aquellos lugares muchas veces son ocupados por personas que no están capacitadas para dicho puesto, ya que no tienen la formación profesional para el cargo que van a ocupar. Esto ocurre porque los líderes de cada una de las áreas son elegidos por decisiones políticas o por afinidad con el Director Ejecutivo de turno, sin tener en cuenta si la persona elegida está capacitada profesionalmente para poder llevar adelante un grupo de trabajo y las tareas que requieren dicho cargo que va a ocupar.

En primer lugar, se puede destacar que cada nueva gestión asume con políticas que no son integrales, es decir, los objetivos pasan por intentar llevar adelante la aplicación, control y fiscalización de la Ley Nacional de Armas y Explosivos 20.429, dejando excluidas políticas que busquen acompañar y lograr el bienestar de los trabajadores.

Por otro lado, destacar que la ANMaC no posee una adecuada estrategia de comunicación, ni políticas de Recursos Humanos que fomenten la motivación del personal y acompañen a sus empleados diariamente para poder otorgarles un bienestar y un clima laboral sano, favorable e integral. Podemos destacar algunos beneficios que contempla el organismo como: Comedor en plata gratuito, 6 días particulares por año, días complementarios de vacaciones extras según antigüedad e importante flexibilidad horaria.

Véase la imagen adjunta en el anexo III, pág. 76.

Asimismo, las imposibilidades de ascensos en puestos de trabajo, crecimiento y desarrollo profesional, la falta de evaluaciones de desempeño para que cada empleado pueda obtener sus resultados en el rendimiento laboral, la falta constante de insumos e inversión estructural, como así también salarios bajos, dan como resultado una crisis importante en la motivación laboral de los empleados de la Agencia Nacional de Materiales Controlados.

Para conocer un poco más en profundidad, se detallará cada una de las cuestiones mencionadas.

COMUNICACIÓN: La comunicación es uno de los factores importantes que carece la ANMaC. El único medio de comunicación de la Agencia es el mail interno, pero que habitualmente no se suele comunicar ni dar información de ningún tipo. Los cambios de gestiones, aumentos salariales, incorporaciones de empleados, proyectos del organismo, entre otras cosas, no se dan a conocer y los empleados se van enterando mediante el “boca en boca”, o a través de otros medios.

PUESTOS DE TRABAJO: No se producen ascensos en puestos de trabajo de los empleados por merecimiento y/o larga trayectoria. Tampoco es posible recategorizar a los empleados para que puedan obtener una categoría y un sueldo superior. Toda nueva gestión que arriba al organismo incorpora a personas de su confianza en los puestos jerárquicos (Directores, Coordinadores) desplazando a quienes se encontraban ocupando dichos puestos sin realizar un análisis previo de quien lo ocupaba o quienes podrían ser aquellos empleados profesionales capacitados para ocupar su lugar, a fin de aprovechar su conocimiento, producto de su larga trayectoria en el organismo.

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO: El área de Recursos Humanos de la Agencia, no incentiva políticas de evaluaciones de desempeño para que cada área pueda realizar a sus empleados, lo cual permitiría otorgarle un resultado de la performance del trabajador para reconocerlo o marcarle errores a corregir, y proporcionar la oportunidad de ser más eficiente para el organismo, y a su vez, que este se sienta valorado y motivado.

FALTA DE INSUMOS E INVERSION ESTRUCTURAL: En muchas circunstancias se puede observar la falta de insumos para trabajar o básicamente productos de higiene y limpieza, lo cual ocasiona un estado de incomodidad y mal clima en sus empleados.

En relación a lo estructural, el edificio de la sede central donde se encuentra el organismo, padece de muchos deterioros que no se solucionan o tardan mucho en ser reparados.

REMUNERACIONES: Los sueldos se encuentran muy por debajo desde hace varios años. A su vez, no se otorgan bonos, ni premios por reconocimiento laboral. Lo que mantiene un poco más actualizado los sueldos de los trabajadores, es la posibilidad de permitirles realizar horas extras todos los meses para que puedan incrementar su salario. Asimismo, la incorporación del pago por antigüedad y presentismo desde hace ya unos años, permitió ser una fuente más de ayuda para el salario de los trabajadores de la ANMaC.

MODALIDAD DE CONTRATACIONES:

Otra de las particularidades que podemos observar en el organismo, es que la Agencia contiene tres modalidades diferentes de contratación.

En primer lugar, destacamos la existencia de aquellos empleados que están contratados bajo un Ente Cooperador privado. Esta forma de contratación es la que predomina en la Agencia ya que la mayoría de los empleados se encuentran contratados bajo este tipo de contratación, conformando el 80% de la totalidad de los empleados del organismo. Este tipo de contratación termina siendo particular, ya que los empleados están bajo la Ley de Contrato de Trabajo, fuera de convenio, pero a su vez obtienen beneficios que han sido equiparados en el año 2014 con los empleados contratados por el estado (Sistema Nacional de Empleo Público – SINEP) a través de un acta acuerdo entre los sindicatos y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Entre esos beneficios podemos encontrar: Días por Razones Particulares, Días complementarios de Vacaciones, incremento de días por examen y paternidad.

En segundo lugar, se encuentran aquellos empleados que están contratados bajo la órbita del Sistema Nacional de Empleo Público – SINEP, correspondiente a Planta Permanente y Planta Transitoria del estado Nacional.

Otra de las modalidades, es en la que se encuentran aquellos empleados contratados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. Este programa tiene la particularidad de que los trabajadores deben ser monotributistas y facturar al estado por sus servicios, y que a comparación de los otros tres tipos de

contrataciones, no tiene ningún tipo de beneficios y/o licencias. Si bien, los empleados bajo este tipo de contratación no poseen beneficios y/o licencias, pactan con sus correspondientes superiores acuerdos cuando lo necesitan.

Por último, se destaca la existencia y el surgimiento de una nueva modalidad que se dio en los últimos años para poder incorporar trabajadores al organismo de manera eventual. Esta modalidad lleva el nombre de “adscripciones”, la cual permite tomar empleados, a modo de cesión, desde otros organismos públicos por un tiempo determinado, en donde el organismo solicitante publica la oferta del puesto requerido. Las adscripciones son aquellas formas de prestaciones eventuales que permite la cesión de empleados de cualquier Ministerio u organismo público, a través de la postulación del solicitante y posterior autorización entre ambos organismos / empleadores. Dicha prestación puede durar hasta un año y medio. La particularidad de esta cesión, es que al empleado cedido se le otorga un dinero extra a modo de “incentivo” por la colaboración hacia el organismo que es prestado.

La Agencia Nacional de Materiales Controlados pasa por una rotación de personal constante, ya que muchos empleados se van en busca de empleos con mejores condiciones laborales y/o salariales, lo cual pasa a ser un problema relevante para el organismo porque en la actualidad no suele ser sencillo incorporar personal bajo ninguno de los tres tipos de contrataciones con los que la ANMaC opera usualmente (Ente Cooperador Privado, Planta Permanente y Planta Transitoria). Por ende, las últimas dos formas mencionadas anteriormente (PNUD y adscripciones) fueron necesarias para poder contrarrestar esta situación dificultosa por la cual atraviesa el organismo, ya que sufre una constante rotación de personal y con otras formas de contratación en la actualidad no son posibles. Por lo que, estos dos nuevos tipos de ingresos lograron que al menos ingresen una cierta cantidad de empleados al organismo para cubrir los puestos de los empleados que ya no estaban o que son necesarios por el gran caudal de trabajo que va surgiendo.

Asimismo, tener varios tipos de contrataciones distintas produce malestar en los trabajadores por las desventajas que tienen una de otras en relación a beneficios, licencias o bien diferencias de salarios, cuando las tareas que realizan son las mismas. Si bien el empleado cuando ingresa a trabajar ya sabe con los beneficios que cuenta, es inevitable que con el correr del tiempo surja disconformidad por la desigualdad de condiciones que padecen, ya que de todas formas, el trabajo que realizan es el mismo.

A continuación, daré a conocer los motivos por los cuales no se pueden incorporar empleados a la Agencia con aquellos tres tipos de contrataciones con los que la ANMaC opera usualmente, y en consecuencia recurre a las contrataciones PNUD o cesiones mediante las adscripciones.

Las contrataciones mediante **el Sistema Nacional de Empleo Público – SINEP**, por Planta Permanente son muy difíciles y hace varios años que en la Agencia no suceden, ya que por decisiones políticas se impide esta posibilidad. Los pocos empleados bajo dicha contratación, son aquellos que más antigüedad tienen en el organismo. Varias gestiones han insistido con la posibilidad de gestionar y pasar a todos sus empleados a Planta Permanente del Empleo Público, pero esto siempre fracasó, ya que para el estado es muy costoso realizar este traspaso.

En relación a las contrataciones por **Planta Transitoria**, solo se realizan a modo eventual con aquellos trabajadores que son designados como Coordinadores de algunas de las áreas del organismo y se establece con renovación cada 180 días. Una vez que a todo Coordinador no se le renueva el cargo, dichos empleados vuelven a su contratación habitual antes de que fuera designados como Coordinador.

Las contrataciones por el **Ente Cooperador Privado** no son sencillas, ya que se autorizan por medio del Director Ejecutivo de la Agencia y del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, en donde no es sencillo el acuerdo entre ambas partes y por cuestiones que se desconocen no se suelen realizar.

Por ende, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y las adscripciones (cesiones eventuales de trabajadores) pasaron a ser una solución momentánea para la incorporación de empleados a la Agencia.

• Cuestionario a Empleados

Se llevó a cabo una encuesta que consta de 20 preguntas y que fue realizada a un gran volumen de empleados de todas las áreas de la Agencia Nacional de Materiales Controlados, en la sede central que se encuentra en la localidad de San Nicolás, CABA. Esto permitiría comprobar la hipótesis planteada y la importancia de la motivación laboral. La encuesta consta de 20 preguntas de tipo cerradas y se tomó como muestra a 105 empleados de la ANMAC.

La Agencia Nacional de Materiales Controlados cuenta con un total de 350 empleados en su Sede Central, por lo que, significa un 30% de empleados encuestados del universo total del organismo.

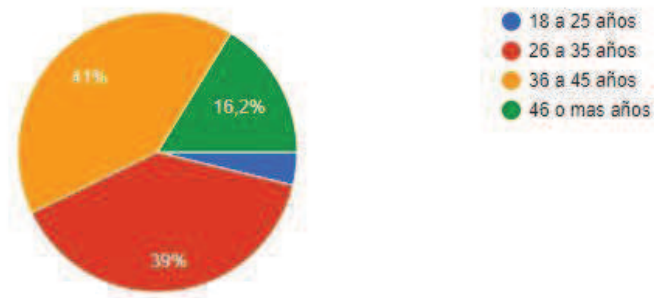
Véase el cuestionario realizado adjunto en el ANEXO II, pág. 70.

A continuación, se exhibirán análisis y conclusiones de cada pregunta que se realizó en el cuestionario. Además, se expondrán gráficos para poder observar los resultados obtenidos.

Pregunta N°1: Edad de los empleados

Seleccione el rango de edad al cual pertenece

105 respuestas



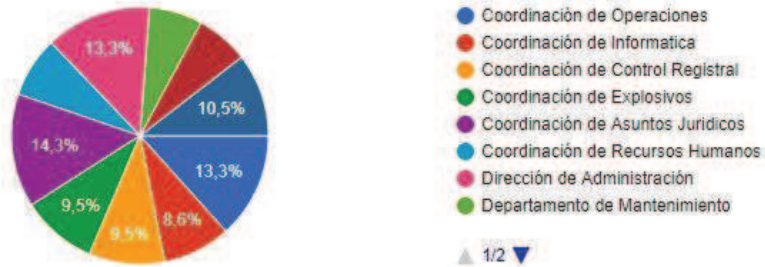
Podemos observar aquí que hay casi una paridad de porcentajes entre los intervalos de edad de los empleados encuestados que comprenden los rangos entre los

26 a 45 años, por lo que se puede deducir que la edad promedio de los empleados de la agencia ronda entre los 26 a 45 años, siendo gente joven y adulta. El mayor porcentaje se encuentra en el intervalo de **36 a 45 años** con un **41%**, seguido aquellos de **26 a 35 años** con un **39%**, luego el rango de **46 años en adelante** con un **16,2%** y por último aquellos empleados con edad promedio entre los **18 a 25 años** con un **3,8%**.

Pregunta N°2:

Seleccione el área en la cual desempeña sus tareas laborales en la ANMaC

105 respuestas

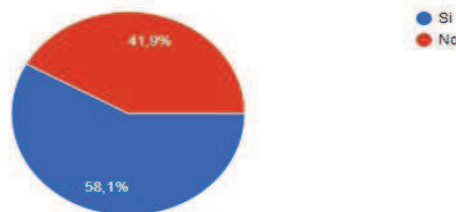


Se logró encuestar a varios empleados de diferentes áreas, ya que era uno de los propósitos importantes para poder conocer la opinión de empleados de todas las áreas del organismo, lo cual me daría un conocimiento general y de mayor profundidad sobre la opinión de los trabajadores de la Agencia y por ende, colaboraría con la resolución de la incógnita de mi hipótesis.

Pregunta N°3:

¿ Cree usted que hay un agradable ambiente laboral en el área donde desempeña sus tareas ?

105 respuestas

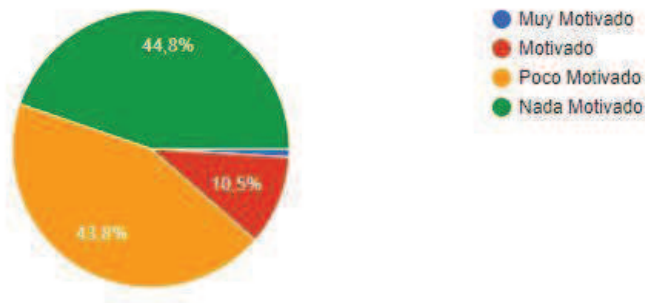


Como se puede observar el **58,1%** de los empleados encuestados consideran que hay un agradable ambiente laboral, mientras que la porción restante del **41,9%** afirma lo contrario.

Pregunta N°4:

En relación a la motivación laboral dentro de la Agencia. Usted se encuentra ...

105 respuestas



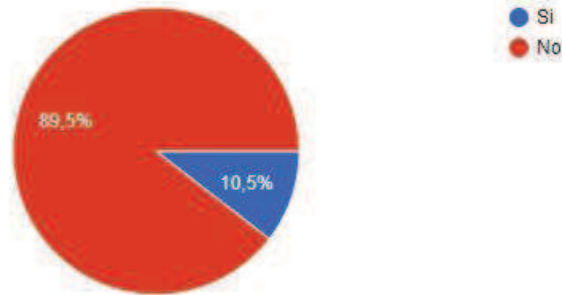
En esta cuarta pregunta podemos observar como la mayoría de los empleados se encuentra poco o nada motivado en la Agencia. Las encuestas arrojaron que el **44,8%** de los empleados encuestados no se encuentra de ninguna manera motivado, mientras que el **43,8%** se encuentra poco motivado, el **10,5%** si se encuentra motivado y una muy pequeña porción de solo un **0,9%** se encuentra muy motivado trabajando para la Agencia.

Estos porcentajes finales muestran una clara desmotivación por la cual atraviesan la mayoría de los empleados encuestadas de todas las áreas del organismo.

Pregunta N°5:

¿ Has recibido algún premio o reconocimiento por tu desempeño laboral ?

105 respuestas

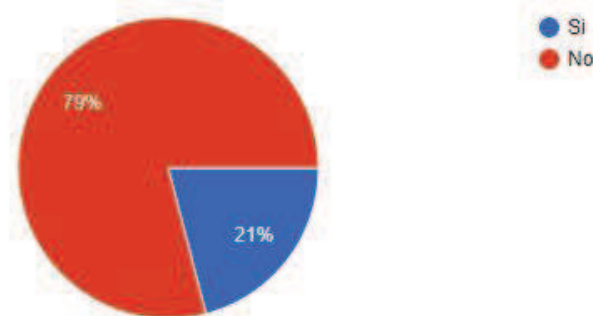


Cuando hablamos de premios y/o reconocimientos, el **89,5%** de los empleados encuestados manifestó no haber recibido ningún reconocimiento o premio por buen desempeño laboral, mientras que el **10,5%** restante sí ha recibido en alguna ocasión algún premio o reconocimiento por buen desempeño laboral.

Pregunta N°6:

¿ Has recibido algún ascenso de puesto o categoría alguna vez ?

105 respuestas

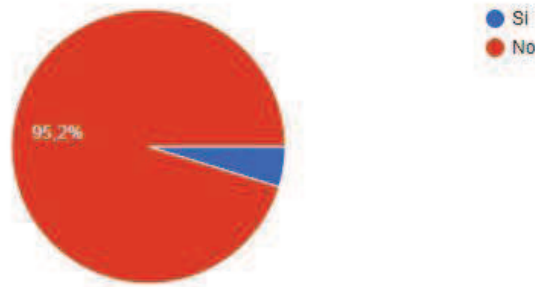


Como podemos apreciar en este gráfico, el **79%** de los empleados encuestados no ha recibido nunca un ascenso en sus puestos de trabajo, mientras que el **21%** restante destacó haber recibido alguna vez un ascenso laboral.

Pregunta N°7:

¿ Crees posible que las autoridades del establecimiento otorguen ascensos laboral a quien lo merece ?

105 respuestas

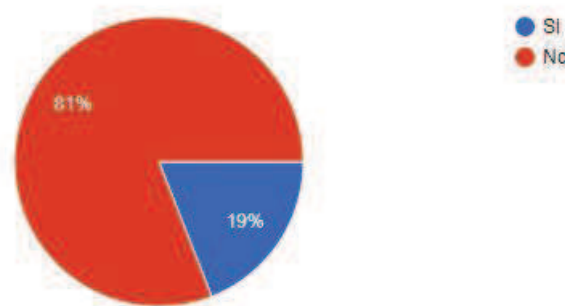


La gran y mayoría de los empleados encuestados cree que las autoridades del establecimiento no otorgarían ascensos laborales a quien lo merece. Quienes opinan de esta manera abarcan un total del **95,2%** de los empleados encuestados, mientras que el restante **4,8%** considera que las autoridades del establecimiento si otorgarían ascensos laborales a quien lo merecen.

Pregunta N°8:

¿ Te sentís valorado como empleado en la Agencia ?

105 respuestas



Este grafico nos muestra que el **81%** de los empleados encuestados no se siente valorado como empleado por parte de la Agencia Nacional de Materiales Controlados, mientras que el **19%** restante si se siente valorado como empleado del organismo. Este

es un punto muy importante, ya que sentirse valorado genera motivación en el empleado y confianza en ellos, como también sentido de pertenencia.

Pregunta N°9:

¿ Existe para usted alguna política de incentivos para el trabajador en la ANMaC ?

105 respuestas

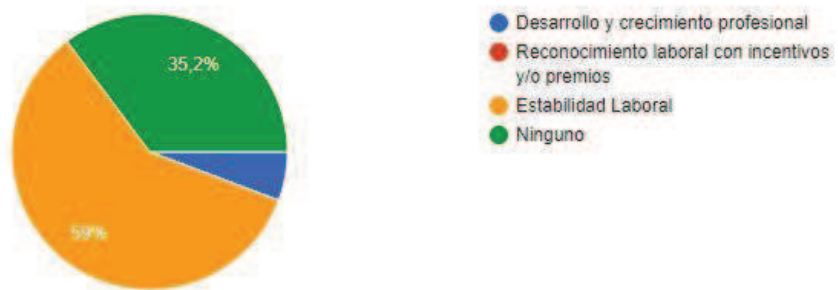


Como podemos observar en el presente gráfico, la gran mayoría de los empleados encuestados englobando un **95,2%** considera que no existen políticas de incentivos que se lleven a cabo a favor del trabajador. El **4,8%** restante en cambio, cree que existen y se aplican políticas de incentivos para los trabajadores.

Pregunta N°10:

¿ Por cuales de los siguiente motivos cree usted que es un buen lugar para trabajar la Agencia Nacional de Materiales Controlados ?

105 respuestas

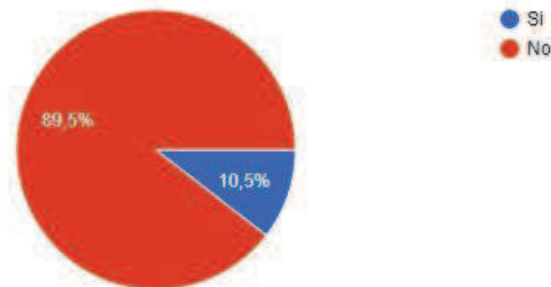


En relación a los motivos por los cuales la Agencia Nacional de Materiales Controlados es un buen lugar para trabajar, el **59%** de los empleados encuestados consideró que la estabilidad laboral es un buen motivo para conservar el empleo y trabajar allí. El **35,2%** afirmó que no hay ningún buen motivo para trabajar en la Agencia. A su vez, solo el **5,8%** de los encuestados indicó que la ANMaC es un buen lugar para trabajar ya que consideran que existe la posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional. Cabe destacar, que ninguno de los empleados optó por la opción de que la Agencia es un buen lugar para trabajar porque otorga reconocimiento laboral con incentivos o premios a sus trabajadores.

Pregunta N°11:

¿ Recibis capacitaciones que permitan mejorar tus habilidades dentro de la organización ?

105 respuestas



Como podemos visualizar en este gráfico, el **89,5%** de los empleados encuestados indicó que no recibe capacitaciones para mejorar sus habilidades dentro del organismo, mientras que el **10,5%** afirmó que recibe capacitaciones para mejorar sus habilidades.

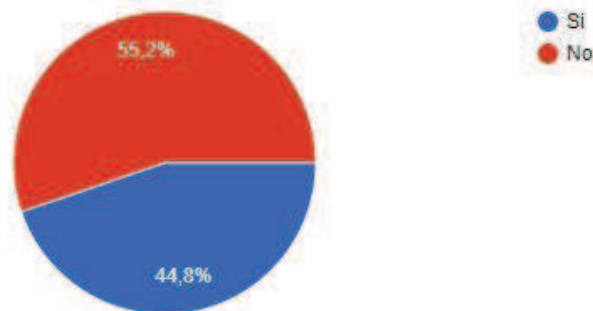
Aquí se puede deducir que aquella porción menor de empleados que reciben capacitaciones son personas que trabajan en áreas más sensibles, por lo que requieren ser capacitados y actualizar conocimientos frecuentemente. Asimismo, sería muy importante que fuese al revés y la mayoría de los empleados reciba capacitaciones, esté en el área que esté, ya que es muy importante para todos los empleados del

establecimiento irse actualizando y capacitando para mejorar sus habilidades, o bien, aprender cosas nuevas para su desarrollo profesional.

Pregunta N°12:

¿ Usted se encuentra en búsqueda activa laboral ?

105 respuestas

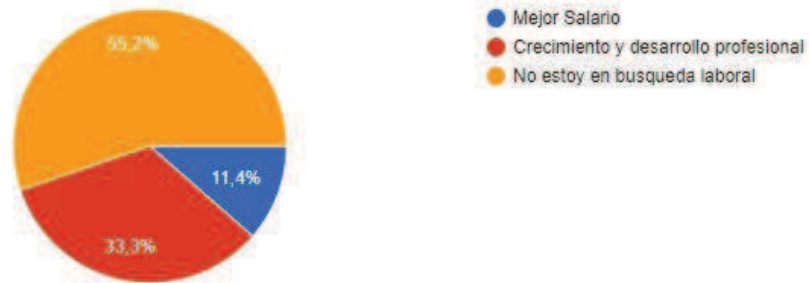


Este es un punto muy interesante para observar y analizar, ya que la gran mayoría de los empleados se siente desmotivados en la Agencia, pero a su vez, una gran porción de ellos no están en búsqueda laboral para cambiar, mirar hacia el futuro y optar por otros caminos. Se deduce entonces que una gran porción de empleados que aun sintiéndose desmotivados en su lugar de trabajo, eligen seguir allí por la estabilidad laboral que hoy en día en el contexto y falta de empleo por la cual atraviesa el país es un factor predominante para que los empleados conserven su zona de confort que le da la estabilidad laboral. El **55,2%** de los empleados encuestados indicó que no se encuentran en búsqueda laboral, mientras que el **44,8%** restante, señaló estar en búsqueda laboral activa.

Pregunta N°13:

¿ Cual de estas opciones corresponde a su búsqueda y cambio laboral ?

105 respuestas

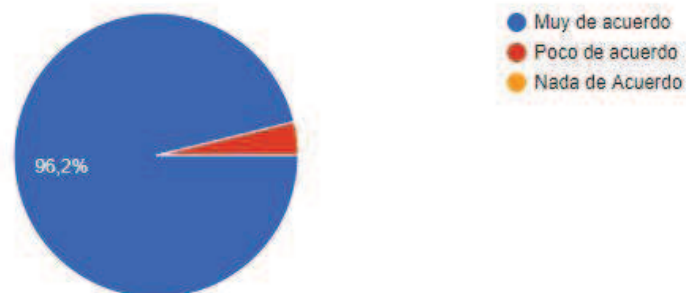


En relación a los motivos por los cuales cambiarían su lugar de trabajo aquellos empleados que se encuentran en búsqueda laboral, el **33,3%** manifestó que es para buscar crecimiento y poder desarrollarse profesionalmente, ya que se deduce que en la Agencia esto no es posible. El **11,4%** de los empleados encuestados buscaría otro trabajo para percibir un salario mejor. Y por último, el **55,2%** restante de los empleados encuestados no se encuentra en búsqueda laboral, por lo que se puede considerar que están satisfechos o prefieren conservar la seguridad laboral.

Pregunta N°14:

¿ Que tan de acuerdo estas con la siguiente frase ? "La motivación es uno de los factores fundamentales en el ámbito laboral y en la vida de las personas."

105 respuestas

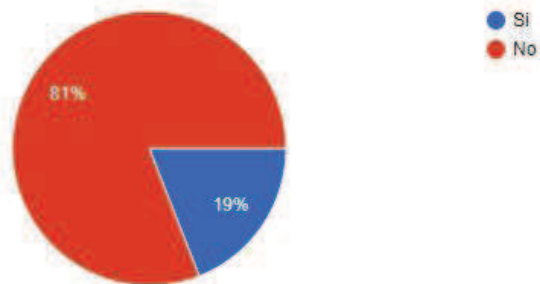


Como se puede visualizar en el gráfico, el **96,2%** de los empleados encuestados, es decir, la gran mayoría de ellos, están de acuerdo con la frase “La motivación es uno de los factores fundamentales en el ámbito laboral y en la vida de las personas”. Por ende, podemos observar la importancia que tiene la motivación tanto en la vida personal como laboral de los trabajadores. Cabe destacar por otro lado, que solo el **3,8%** no esta tan de acuerdo con la afirmación.

Pregunta N°15:

En líneas generales, ¿ Usted cree que el organismo colabora con su desarrollo profesional ?

105 respuestas

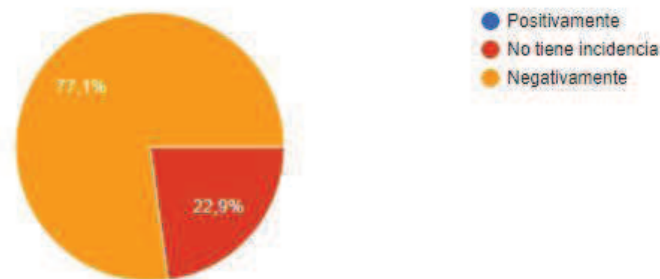


Al preguntar si el organismo colabora con el desarrollo profesional de los trabajadores encuestados, el **81%** indicó que no, mientras el **19%** restante considera que el organismo colabora con su desarrollo profesional.

Pregunta N°16:

En líneas generales ¿ Como impacta para usted en el organismo que no existan proyectos a largo plazo y el cambio frecuente de sus autoridades ?

105 respuestas



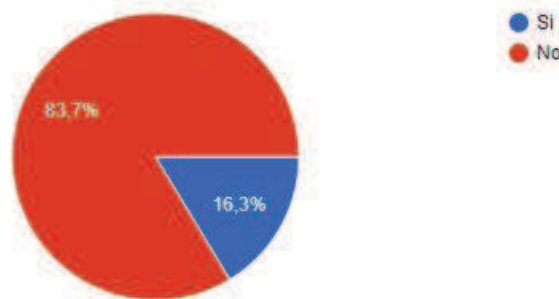
En este grafico podemos observar que el **77,1%** de los empleados encuestados, considera como impacto negativo que no haya proyectos a largo plazo y que las autoridades vayan cambiando constantemente. El **22,9%** restante indicó que esto no tiene incidencia. Mientras que ningún trabajador encuestado considero un aspecto positivo sobre ello.

Este punto es muy importante, ya que la mayoría de los empleados encuestados consideran que deben existir proyectos a largo plazo para que se puedan obtener resultados favorables, ya que se deduce que estos cambios continuos alteran el funcionamiento de cada área y a nivel general en la Agencia.

Pregunta N°17:

¿ Cree usted que la estabilidad laboral alcanza para lograr la motivación y el bienestar ?

104 respuestas

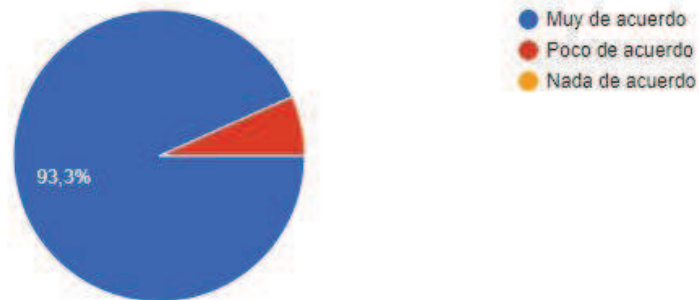


En este grafico podemos observar la importancia que tiene para la mayoría de los empleados encuestados recibir otro tipo de incentivos además de la estabilidad laboral, es decir, que no solo alcanza con tener seguridad laboral sino que se requiere de otras herramientas o incentivos para mantener al empleado contento, satisfecho y motivado en su lugar de trabajo. Por ende, observamos en el presente grafico que el **83,7%** indicó que la estabilidad laboral solamente, no alcanza para mantener motivados y contento a los empleados, mientras que el **16,3%** restante, afirmó que sí alcanza solo la estabilidad laboral para el bienestar y la motivación de los trabajadores.

Pregunta N°18:

¿ Que tan de acuerdo estas con la siguiente frase ? "La motivación laboral beneficia al empleado y a la propia empresa."

105 respuestas



Como se puede visualizar en el gráfico, el **93,3%** de los empleados encuestados, es decir, la gran mayoría de ellos están de acuerdo con la frase que afirma que "La motivación laboral beneficia al empleado y a la propia empresa". Mientras que solo el **6,7%** restante, no está tan de acuerdo con dicha afirmación.

Pregunta N°19:

¿ Has recibido evaluaciones de desempeño que evalúen tu rendimiento laboral ?

104 respuestas



Como podemos observar en este gráfico, ninguno de los empleados encuestados, ha recibido una evaluación de desempeño para evaluar su rendimiento laboral, es decir el **100%** nunca ha recibido una evaluación de desempeño en la Agencia.

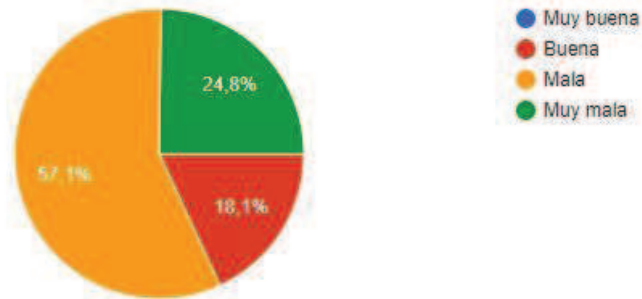
La desmotivación laboral como factor predominante

Esto nos da una clara visión de que no existen en la ANMaC programas de evaluaciones de desempeño para poder realizar un seguimiento del personal año tras año. Es un punto importante, ya que el empleado de esta manera nunca recibe una devolución de su desempeño, por lo que, no tiene el conocimiento de sus fortalezas o debilidades. A la hora de progresar laboralmente, es un factor determinante e importante tanto para el empleado como para el propio jefe de cada área para llevar un seguimiento más en profundidad e ir evaluándolo a través del tiempo.

Pregunta N°20:

¿ Como es la comunicación interna en la ANMaC ?

105 respuestas



En este último gráfico, podemos observar en general que la comunicación interna en la Agencia no es buena, ya que el **57,1%** de los empleados encuestados indicó que la comunicación interna es mala, el **24,8%** indicó que es muy mala y el **18,1%** restante que la comunicación interna es buena. Ninguno de los empleados encuestados consideró muy buena la comunicación interna del ANMaC.

◆ CONCLUSIONES ◆

Luego de la investigación efectuada y del desarrollo del estudio del caso, he llegado a la conclusión que el organismo en cuestión posee una fuerte crisis en la motivación del personal que allí trabaja, ya que no existen acciones, herramientas o políticas para incentivar al personal, promover el interés y compromiso de trabajar para la Agencia. Es llamativo que con el correr de los años, esta condición sucede cada vez más, originándose nuevos focos de desmotivación y desanimo que concluyen en diversas causas como el incremento de ausentismo y rotación del personal.

Luego de llevar a cabo los cuestionarios y analizar los resultados que arrojaron cada una de las preguntas, se pudo observar que la gran mayoría de sus empleados no se encuentran motivados. El 44,8% de los empleados encuestados indicó que no está nada motivado y la otra gran porción del 43,8% se encuentra poco motivado, mientras que solo el 10,5% se encuentra motivado y un 1% muy motivado.

Asimismo, podemos verificar que la falta de motivación se origina producto de varios factores, los cuales fueron investigados a través de dichos cuestionarios y sus resultados nos dieron a conocer el origen de la desmotivación del personal. Por un lado, el 89,5% de los empleados encuestados no ha recibido premios o reconocimientos por su desempeño laboral, le 79% no ha recibido ascensos en sus puestos de trabajo, el 81% no se siente valorado como empleado de la Agencia, el 89,5% tampoco ha recibido capacitaciones para mejorar sus habilidades y el 100% indicó que tampoco ha recibido evaluaciones de desempeño. Con estos porcentajes tan altos en relación a estos factores tan importantes en la motivación del personal, podemos confirmar el descontento y falta de motivación que atraviesan los empleados. Cabe destacar además, la importancia de los resultados arrojados en relación a lo que los empleados encuestados ven hacia futuro, ya que para el 95,2% no existen políticas de incentivos, ni creen que sea posible que las autoridades concedan ascensos laborales a quien lo merece. Estas dos afirmaciones también son muy importantes, lo cual muestra que de cara a futuro no existen muchas expectativas de que esta situación se vaya a revertir y puedan alcanzar un bienestar laboral.

Otra de las cuestiones a destacar, es la particularidad sobre cuáles son los motivos por los que la Agencia Nacional de Materiales Controlados es un buen lugar para trabajar, donde el 59% de los empleados encuestados afirmó en su mayoría que es por la estabilidad laboral que el organismo brinda. Por ende, podría considerarse contradictorio observar que el 55,2% de los empleados encuestados no se encuentra en búsqueda laboral ante el descontento y la desmotivación por la cual atraviesan, pero al considerar la importancia de poseer un empleo estable en la Argentina ante la difícil situación que atraviesa el país sobre la escasa oferta de empleo que existe en el mercado, genera aún más que los empleados se inclinen por la opción de continuar en el empleo que les brinda seguridad laboral aun sea trabajando en malas condiciones. Cabe destacar además a colación de ello, que el mayor porcentaje de edad en los empleados se encuentra en el rango de edad de 36 a 45 años, lo cual se podría considerar como otro indicio por lo que los empleados optan por la estabilidad laboral, ya que se puede llegar a la conclusión que cuando una persona alcanza una cierta edad cuesta más renunciar a la zona de confort que brinda la estabilidad laboral y animarse a nuevos desafíos.

En mi opinión, la motivación del personal es una de las cosas más importantes dentro de una organización o empresa, ya que mantener al empleado contento, comprometido y motivado, genera un bienestar tanto personal como grupal, incitando un mayor compromiso, pro actividad, efectividad con sus tareas, buen clima laboral y potencia las ganas de pertenecer al lugar donde trabaja, entre otras cosas. Sin lugar a duda, la motivación laboral es clave para el buen desempeño de un ambiente de trabajo y para la propia organización.

Para finalizar la conclusión, considero que sería muy importante que la Agencia Nacional de Materiales Controlados comience a trabajar en políticas motivacionales o incentivos para lograr devolverle el bienestar a sus empleados, aumente la productividad, recudir la rotación del personal y retener a aquellos talentos, ya que cada vez más son los trabajadores que se van a otras empresas, se incrementan las ausencias, o simplemente siguen allí solo por la estabilidad laboral pero sin interés de dar un plus para que la productividad sea eficaz.

♦ BIBLIOGRAFIA ♦

- Shari, Caudron, *Claves para motivar al empleado*, en *Gestión*, N°72, Buenos Aires, Editorial Atlántida, Año 1998.
- Wegman, Gabriel, *La motivación como factor crítico en el empleo público*, Año 2-2021, Cuadernos del INAP, Editor: Alejandro M. Estévez.
- Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, 2da Edición, Buenos Aires, Año 2016, Ed. UNAJ
- Davis, Keith, Newstrom John W., *El comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw-Hill, Año 1987.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8° edición, México, McGraw-Hill, Año 2007
- Chiavenato, Idalberto, *Comportamiento Organizacional (La dinámica del éxito en las organizaciones)*; México Segunda edición 2009, Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, 3ra. Edición, México 2002 , Editorial McGraw-Hill
- Gordon, Judith, *Comportamiento Organizacional*, 5° edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, Año 1997
- Harry Levinson, *Reciprocation: the relationship between man and organization*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, Nro. 4, Año 1965
- Herzberg, Frederick, *Managers or animal trainers*, en *Management Review*, Julio 1971, vol. 60 (SI, Academic Journal, 1971)
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., *Comportamiento Organizacional*, decimotercera edición, México, 2009 Editorial: Pearson Educación
- Enrique B. Franklin Fincowsky, *Organización de empresas*, tercera edición, México año 2009, editorial: Mc Graw Hill
- Guevara Soto Liliana, *Comunicación Estratégica para las organizaciones*, Quito, Ecuador, Agosto 2006, Editorial Quipus; CIESPAL
- www.anmac.gob.ar/index_seccion.php?seccion=info&m=0&id=98
- www.argentina.gob.ar

- **ANEXO I – Entrevista a Informante Clave realizada**

Entrevistada: Coordinadora de Recursos Humanos de la Agencia Nacional de Materiales Controlados.

1. ¿Cuáles son los beneficios que brinda la Agencia Nacional de Materiales Controlados a sus empleados como factores de motivación?

Los beneficios que brinda la Agencia son: comedor en plata sin costo para el empleado, días complementarios extras de vacaciones según antigüedad, 6 días de razones particulares por año con goce de sueldo y flexibilización horaria.

2. ¿Consideras que estos beneficios alcanzan para la motivación del personal?

Es muy relativo. Depende de las pretensiones que tenga cada empleado. En mi opinión, los beneficios son pocos pero son buenos. Asimismo, considero que hay muchas cuestiones y beneficios más que hacen a la motivación y que no podemos brindar.

3. ¿Existe dentro de Recursos Humanos de la Agencia un departamento de compensación y beneficios para trabajar dichos temas?

No, el área de Recursos Humanos no tiene una sub área que se encargue de temas como compensación y beneficios para los trabajadores, ya que decisiones como estas las negocia el sindicato con el Ministerio de Justicia y no tenemos la posibilidad de proponer o sumar ideas.

4. ¿Por qué crees que es importante la motivación en el organismo?

Básicamente porque es el lugar en donde pasamos muchas horas de nuestros días y necesitamos estar cómodos y contentos. La motivación no solo le da al empleado satisfacción si no que le da ese impulso extra para lograr alcanzar objetivos y producir de manera más eficaz. Por ende, es un beneficio para el propio organismo también.

• ANEXO II – Cuestionario a empleados

Encuesta empleados de la Agencia Nacional de Materiales Controlados

Buenas tardes. Soy alumno de la Universidad Nacional de San Martín y me encuentro realizando la tesis final sobre la motivación laboral en la Agencia Nacional de Materiales Controlados.

Esta investigación que estoy llevando a cabo analiza la aplicación de herramientas y políticas de motivación dentro de la Agencia.

A continuación encontraras una serie de preguntas, por favor marca la opción que consideres apropiada. Dicha encuesta será anónima y será utilizada solamente para fines estadísticos. Te llevara solo unos minutos y me ayudaras de esta manera a que pueda lograr terminar con la tesis que estoy llevando a cabo. Desde ya muchas gracias por tu atención y colaboración!!!

Link de encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8AZAMHZQdSbwkS1kzSt7H11xeasX6CakKvgN_YBuL-htw/viewform

1. Seleccione el rango de edad al cual pertenece *

Marca solo un óvalo.

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 o mas años

2. Seleccione el área en la cual desempeña sus tareas laborales en la ANMaC *

Marca solo un óvalo.

- Coordinación de Operaciones
- Coordinación de Informática
- Coordinación de Control Registral
- Coordinación de Explosivos
- Coordinación de Asuntos Jurídicos
- Coordinación de Recursos Humanos
- Dirección de Administración
- Departamento de Mantenimiento
- Dirección Ejecutiva y Prensa

3. ¿ Cree usted que hay un agradable ambiente laboral en el área donde desempeña sus tareas ? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. En relación a la motivación laboral dentro de la Agencia. Usted se encuentra ... *

Marca solo un óvalo.

- Muy Motivado
 Motivado
 Poco Motivado
 Nada Motivado

5. ¿ Has recibido algún premio o reconocimiento por tu desempeño laboral ? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

6. ¿ Has recibido algún ascenso de puesto o categoría alguna vez ? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. ¿ Crees posible que las autoridades del establecimiento otorguen ascensos laboral a quien lo merece ? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No



8. ¿ Te sentis valorado como empleado en la Agencia ? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

9. ¿ Existe para usted alguna política de incentivos para el trabajador en la ANMaC ? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

10. ¿ Por cuales de los siguiente motivos cree usted que es un buen lugar para trabajar la Agencia Nacional de Materiales Controlados ? *

Marca solo un óvalo.

- Desarrollo y crecimiento profesional
 Reconocimiento laboral con incentivos y/o premios
 Estabilidad Laboral
 Ninguno

11. ¿ Recibís capacitaciones que permitan mejorar tus habilidades dentro de la organización ? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No



12. ¿ Usted se encuentra en búsqueda activa laboral ? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

13. ¿ Cual de estas opciones corresponde a su búsqueda y cambio laboral ? *

Marca solo un óvalo.

- Mejor Salario
 Crecimiento y desarrollo profesional
 No estoy en búsqueda laboral

14. ¿ Que tan de acuerdo estas con la siguiente frase ? "La motivación es uno de los factores fundamentales en el ámbito laboral y en la vida de las personas." *

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
 Poco de acuerdo
 Nada de Acuerdo

15. En líneas generales, ¿ Usted cree que el organismo colabora con su desarrollo profesional ? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No



16. En líneas generales ¿ Como impacta para usted en el organismo que no existan proyectos a largo plazo y el cambio frecuente de sus autoridades ? *

Marca solo un óvalo.

- Positivamente
 No tiene incidencia
 Negativamente

17. ¿ Cree usted que la estabilidad laboral alcanza para lograr la motivación y el bienestar ?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

18. ¿ Has recibido evaluaciones de desempeño que evalúen tu rendimiento laboral ?

Marca solo un óvalo.

- Si, siempre
 A veces
 No, nunca

19. ¿ Como es la comunicación interna en la ANMaC ? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
 Buena
 Mala
 Muy mala



20. ¿ Como es la comunicación interna en la ANMaC ? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

• **ANEXO III**

Se adjunta imagen como muestra del Menú semanal que reciben los empleados todas las semanas del almuerzo que se brinda. El mismo va variando según los platos que la empresa de viandas prepare para cada semana.

