

Agosto 2011

Título de la tesis

Diferencias motivacionales entre empleados del nivel intermedio y del nivel inferior en una empresa de carrocerías.

Resumen

Atender a la motivación laboral es una de las estrategias primordiales a la hora de reflexionar acerca de los caminos que pueden conducir al éxito a una organización. Son los recursos humanos los encargados de emprender y llevar a cabo la misión y la visión de una empresa, y es por esta razón que se hace fundamental generar un ambiente propicio de trabajo, en el cual las personas se sientan motivadas y satisfechas.

Un empleado motivado es aquel que dibuja el sendero hacia la consecución de los objetivos de la organización de la que forma parte.

Si una empresa percibe, comprende y estima los móviles que actúan en sus empleados, puede generar en ellos un fuerte sentimiento de pertenencia, bienestar, y su concomitante deseo de producir y dar su mayor potencial.

Asimismo, es fundamental tener presente la existencia de diferencias motivacionales entre las personas que forman parte de una organización. Cada ser humano nace en una familia singular y crece en un entorno socio cultural propio, a partir de los cuales va a constituirse en una persona única y diferente a las demás, con sus correspondientes experiencias, necesidades y deseos. Son estas vivencias y aspiraciones las que van a marcar su recorrido y elección laboral, y las que estarán presentes cada día que permanezcan dentro de una organización.

Por todo lo antedicho, podemos concluir que uno de los propósitos esenciales de los conductores de una organización, es lograr conocer y valorar las motivaciones de aquellos que hacen posible el movimiento de su empresa.

Dedicatoria

A todas aquellas personas que me acompañaron durante toda mi vida, o una parte importante de ella, gracias por darme las herramientas que necesitaba para llegar hasta aquí.

A mi familia: Stella Winkler, Gustavo Albertengo, Lucia Albertengo, Paula Albertengo, Cecilia Nasif, Jorge Nasif, Esther Rossi, Ernesto Winkler, Argentina Zalaberri, Noemí Winkler, Sergio Bozzone, Franco Bozzone, Bruno Bozzone y Ernesto Agout. A cada uno de ellos le debo lo que soy, lo que puedo, lo que se. Estas personas son las que han estado a mi lado, acompañando mis debilidades, emocionándose con mis logros y dándome su amor de una manera incondicional. Me han transmitido los valores más hermosos que hoy poseo en mi interior y me han enseñado a luchar para alcanzar todo aquello que deseo. Especialmente mis padres, que me dieron la vida y todo lo que pudieron y tuvieron a su alcance. No tengo palabras para transmitir mi agradecimiento, los amo y soy plenamente feliz.

A mi protectora, Antoña Gagliano, ella fue uno de los tres pilares de mi vida, la que me sostuvo a cada paso, la que acompañó mi crecimiento y regaló sus más hermosos conceptos de humildad, sinceridad y nobleza. Gracias por haber confiado y creído en mí siempre, haberme cuidado y querido tan profundamente.

A mis amigos/as y compañeros/as de vida: Mercedes Poggiani, Andrea Cejudo, Raúl Villani, Liliana Reinoso e hijos, Familia Nasif, Ana María de Sicilin, Mónica Gangemi, a mis amigas de la secundaria, y a todos aquellos que con el pasar de los años se fueron sumando a mi vida y, de alguna manera, la cambiaron positivamente. Ellos fueron los que me apoyaron en cada desafío, transformaron mis penas en sonrisas, me abrazaron, y los que me mostraron que el amor y la amistad vence distancias, contratiempos y discusiones, el sentimiento verdadero es eterno. Los quiero intensamente.

A mis amigos y compañeros de estudio: María Alejandra de Sosa y Mariano de Oña Martínez. A ellos les debo las fuerzas y energías para seguir adelante durante los años de carrera. Ellos hicieron que cada día sea distinto, fueron las ganas de levantarme todas las mañanas. Gracias por escucharme siempre, por haber sido partícipes de mi transformación personal y por su dulzura tan grande. Los adoro.

A Liliana Palazzini, ella fue la que contuvo mis más intensas emociones, la que guardó mis secretos y me sujetó en los momentos más difíciles hasta asegurarse que podía hacerlo sola. Gracias por tu empatía, amor y dedicación. Te lo agradezco con todo mi corazón.

Gracias a todos por conducirme hasta esta estación.

Agradecimientos

A todas aquellas personas que me motivaron, apoyaron y colaboraron durante la producción y elaboración del presente trabajo, profundamente agradecida.

A Laura Paris y Valentina Maltaneres por haber guiado mi investigación, dedicado su tiempo y transmitido sus conocimientos y experiencias.

A todos los integrantes de la empresa Metalsur, especialmente a su titular Miguel Maestú, por permitirme el ingreso a su organización, por haberme acompañado durante el desarrollo de mi trabajo, y por la paciencia y respeto ante mis dificultades y tiempos.

Al profesor José Luis Fernández Seara, autor de la Escala de Motivaciones Psicosociales, inmensamente agradecida por su valioso y sustancial aporte, a través del cual mi tesis fue posible.

A Ignacio Sáenz por haber iniciado este proceso y colaborado en los obstáculos.

A Gustavo Albertengo por mostrarme el camino, atenuar mis inconvenientes y enseñarme sus conceptos.

A Ignacio González por confiar plenamente en mis capacidades, alentarme en mis abatimientos, socorrerme en los contratiempos y darme su todo su afecto y comprensión.

A María Alejandra Inza por su significativa contribución y apoyo en los momentos de incertidumbre y vacilación.

A Guillermina Emanuelli, que gracias a su esfuerzo desinteresado y valiosa cooperación, permitió que este trabajo se haga realidad.

Gracias por estar presentes.

ÍNDICE

I-	INTRODUCCIÓN.....	8
II-	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
2.1	Formulación del problema.....	12
2.2	Historización del problema.....	13
2.3	Objetivos.....	15
	Objetivo general	
	Objetivos específicos	
2.4	Hipótesis.....	16
III-	MARCO TEÓRICO.....	17
3.1	Organizaciones.....	18
3.2	Recursos Humanos.....	22
3.3	El trabajo.....	25
3.4	La motivación.....	27
	3.4.1 La motivación laboral.....	28
	3.4.2 Teorías motivacionales.....	33
IV-	MARCO METODOLÓGICO.....	57
4.1	Área de estudio.....	57
4.2	Tipo de investigación.....	58
4.3	Población.....	59
4.4	Muestra.....	60
4.5	Métodos y técnicas de recolección de datos.....	63
4.6	Procedimientos.....	73
V-	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	74
5.1	Cuestionarios.....	74
5.2	Entrevistas.....	77
5.3	Observaciones.....	89
VI-	CONCLUSIONES.....	90

VII-	BIBLIOGRAFIA.....	96
VIII-	ANEXO Y APENDICES.....	98

I- INTRODUCCIÓN

*La motivación es el alma de las organizaciones laborales.*¹

Como bien sabemos, la cultura es una creación del hombre, del hombre como ser gregario. Pero también somos conscientes que, a su vez, el hombre como creador de la cultura es, al mismo tiempo, generado por la cultura.²

“El proceso dialéctico se plasma por medio de la comunicación, que es el elemento esencial para el desarrollo de la cultura y facilita la transmisión de conocimientos adquiridos por el hombre en el transcurso de la existencia”.³

En las culturas se desarrollan organizaciones múltiples. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana, nos rodean e influyen permanentemente. Dicho lo anterior, podemos afirmar que somos miembros de una sociedad organizacional.

De allí la importancia de analizar la naturaleza, el funcionamiento, las repercusiones y la finalidad de una organización.

Una organización implica actividades estructuradas, integradas y coordinadas, orientadas hacia una meta: la obtención de beneficios económicos. Para conseguir este fin, brindan a la sociedad productos y/o servicios de acuerdo a las necesidades predominantes en un momento y lugar determinado. Con el propósito de llevar a cabo las acciones que le permiten la consecución de sus objetivos, se valen de recursos materiales, técnicos y humanos; los primeros están dados por los inmuebles donde la organización se desarrolla, la tecnología que utiliza, el dinero y la materia prima; los recursos técnicos están comprendidos por los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos; mientras que los recursos humanos los encarnan las personas que trabajan en relaciones de interdependencia formando un sistema social. Dentro de estos últimos recursos se incluyen los conocimientos, experiencias, intereses, potencialidades y habilidades que éstos tienen.⁴

“Las personas son el recurso más valioso que una organización puede poseer. Cada vez más, la balanza se inclina a favor de los recursos intangibles de una empresa, pues son

¹ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

² Se tomó como referencia el texto de ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³ ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

⁴ Se tomó como referencia el documento de CERNA, J. C. Do. Rec.:www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml. Disp: 10/11/10.

éstos los que la competencia no puede “copiar” fácilmente y los que tienen la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo”.⁵

“En la mayor parte de los sectores, hoy en día, es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipamiento comparable al que utilizan las principales empresas globales. El acceso a la maquinaria y al equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para utilizarlo de forma eficiente. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere” (McLean, 1995).⁶

Por lo tanto, si son los recursos humanos, mediante el ofrecimiento de su fuerza de trabajo, capacidades, conocimientos y habilidades, los encargados que las estrategias y los objetivos establecidos por la Alta Dirección se concreten en resultados económicos, es fundamental que se creen condiciones óptimas de trabajo que conlleven a un máximo rendimiento.⁷

Para lograr este cometido, es esencial que exista un ajuste entre las necesidades y expectativas del personal, y la exigencia de la organización. En un entorno ideal, lo que se necesita es un buen encastre entre persona y puesto de trabajo.⁸ Cuando este ajuste se produce, la persona experimenta una importante satisfacción laboral.

En la actualidad, el trabajo ocupa un lugar fundamental en la vida de las personas, las cuales pasan más horas en ellos que en su ámbito familiar o espacios recreativos. A pesar de esta realidad, el trabajo es considerado, por la mayoría de los individuos que lo desempeñan, una obligación o una necesidad para vivir. Este fenómeno tiene su explicación en el diseño de los puestos y lugares de trabajo, los cuales son pensados exclusivamente en criterios de reducción de costos y ventajas para la organización, sin tomar en cuenta el bienestar del trabajador, ni los efectos que esta realidad produce sobre el empleado.⁹

Esta desconsideración por la satisfacción del trabajador sorprende de manera llamativa, ya que son las personas que integran de una organización las encargadas de llevar

⁵ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁶ Idem.

⁷ Se tomó como referencia el texto de DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁸ Se tomó como referencia el texto de W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

⁹ Se tomó como referencia el texto de DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

adelante los proyectos de una empresa y, de esta manera, lograr los objetivos establecidos.

Asimismo, no debemos olvidar que cada miembro de la organización es un vehículo de dentro hacia fuera de la propia empresa, es decir que refleja la imagen organizacional; la filosofía. De allí el valor de que los empleados sean formados en cierto tipo de conductas y, al mismo tiempo, que sean conscientes de lo fundamental de su contribución como pieza fundamental de la organización¹⁰

“Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos,”¹¹ los cuales son posibles a través de la productividad de sus empleados.

Una de las herramientas fundamentales que la organización posee para aumentar y mantener la eficacia y rendimiento de sus empleados, es la motivación. Es el deseo de satisfacer una necesidad personal, cualquiera sea su origen, lo que mantiene motivada a una persona, guiando su comportamiento hasta alcanzar el objetivo deseado. El trabajo es una de las actividades que permite a la persona ir en busca de estas satisfacciones personales.

“La motivación es un factor determinante en el mercado laboral actual, en el que la escasez de talentos obliga a las empresas a emplear sus mayores esfuerzos y echar mano a todo tipo de estrategias con el fin de retener a los empleados más valiosos e incentivar a la totalidad de sus trabajadores para que puedan desarrollar su potencial.”¹² “Cada vez más las empresas se preocupan por la motivación de sus empleados”¹³ y este especial interés tiene sus bases en el rol que el recurso humano ejerce dentro de la empresa.

“Ahora bien, el desafío para los directivos de la empresa consiste en lograr que el objetivo de motivación personal sea convergente con los objetivos organizacionales. En todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él, trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización”.¹⁴

¹⁰ Se tomó como referencia el texto de MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

¹¹ ARANA MAYORCA, W. Do. Rec.: www.sht.com.ar. Disp. 05/09/10.

¹² BALIÑO, M.E. (2008) *Motivación, un concepto clave para la retención de talentos*. INFOBAEprofesional.com. Do. Rec. www.management.iprofesional.com/notas/60008-Motivacion-un-concepto-clave-para-la-retencion-de-talentos. Disp. 15/01/08.

¹³ Idem.

¹⁴ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

“A través de la motivación, la Dirección opera sobre los elementos que determinan la conducta deseada, de forma tal que la organización funcione adecuadamente y, simultáneamente, los empleados se sientan satisfechos y logren alcanzar sus objetivos personales a través del logro de los objetivos organizacionales. De allí el papel crucial de la motivación, que permite canalizar el esfuerzo, el impulso y la conducta en general de los empleados haciendo converger los objetivos personales con los éxitos empresariales”.¹⁵

“Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Al analizar los motivos por los cuales una persona trabaja, encontraremos que existen diversos factores: desde querer tener dinero que le permita cubrir por lo menos sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización”.¹⁶ Es importante tener en cuenta que “toda persona llega a una sociedad con sus propias motivaciones.”¹⁷ “Las necesidades laborales varían de acuerdo con el género, edad, nivel de ingresos, tipo de puesto y nivel en la organización”.¹⁸

Por todo lo antedicho, se presume de fundamental importancia el estudio de la motivación laboral y sus consecuencias en la conducta de los trabajadores, como medio de búsqueda de políticas y estrategias que optimicen la eficacia y eficiencia de los empleados, y garanticen su bienestar.

¹⁵ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

¹⁶ Idem.

¹⁷ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

¹⁸ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

II- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.2 Formulación del problema

¿Existen diferencias motivacionales entre los empleados que ocupan el nivel intermedio y los que ocupan el nivel inferior, dentro de una empresa?

Si consideramos el término motivación como el proceso por el cual una persona parte de una necesidad personal insatisfecha y se dirige hacia una meta, en una dirección determinada, no podemos dejar de considerar el carácter individual del tema. Como la definición lo expresa, este proceso brota de una carencia, una falta, y se dirige a un objeto, situación o condición, que modifique la realidad original de privación. Por lo tanto, es imposible considerar a la motivación en general, y es necesario reparar su raíz personal.

Desde la gestación, cada ser humano se halla inmerso en una situación que le es propia y totalmente distinguible a las otras. Alrededor de cada persona existe un entorno social, cultural, económico, político, educativo, biológico, familiar, una historia singular que engendra en cada individuo, un ser único e irrepetible. Por estas razones es que cada sujeto va a desplegarse en el mundo con sus propios deseos, anhelos, necesidades, es decir con sus propias motivaciones. Y es en este despliegue donde también tendrá la posibilidad de encontrarse con otros que compartan sus mismas motivaciones, o por lo menos algunas.”Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desembocar en una organización”.¹⁹ Por eso podemos colegir que es el ámbito laboral uno de los espacios donde se producen los más diversos cruces y coincidencia de deseos y necesidades.

Por todo lo dicho anteriormente, es que me ha brotado la curiosidad de averiguar si, dentro de una misma organización, existen diferencias motivacionales relacionadas específicamente con el sector en el cual una persona se desempeña.

¹⁹ SHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.

2.2 Historización del problema

“Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos, a saber, las teorías centradas en los contenidos de la motivación y las centradas en los procesos (c.f. Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Kanfer, 1990; Navarro, 2001; Salanova, Hontangas & Peiró, 1996).

Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan por determinar el por qué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona.

Las teorías de procesos, por su parte, ponen su énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada, y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral. Las teorías de proceso son las que en la actualidad gozan de un mayor reconocimiento en virtud del poder explicativo que han mostrado a lo largo de una gran cantidad de pruebas y contrastaciones empíricas, mientras que las teorías de contenido tienen menor recorrido investigativo.

Según Steer, Mowday y Shapiro (2004) a partir de la década de los noventa se nota un sensible declive en la investigación llevada a cabo sobre motivación laboral. Una revisión de los más recientes libros de texto sobre este tema revela que la mayoría de las teorías discutidas datan de los años sesenta y setenta con fugaces intentos por desarrollar nuevos aportes (véase, por ejemplo, un manual clásico como el de Robbins, 2003).²⁰

Ambrose y Kulik concluyen que durante el período de 1990 y 1997 se realizaron muy pocos aportes teóricos sustanciales debido en buena parte a que la mayor parte de la investigación estuvo supeditada al dominio de lo que ellos denominan las “viejas” teorías de la motivación. Según estos autores, esta situación provocó que la mayor parte de la investigación realizada se hiciera con el fin de someter a contrastación los modelos teóricos existentes o, mejor dicho, de investigar fragmentadamente componentes muy específicos de dichos modelos.²¹

²⁰ ARRIETA-SALAS, C. y NAVARRO-CID, J. (2008) *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica. Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.

²¹ Se tomó como referencia el texto de ARRIETA-SALAS, C. y NAVARRO-CID, J. (2008) *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica. Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.

“Latham y Pinder (2005) publicaron un artículo de revisión en el que analizaron la producción comprendida entre los años 1995 y 2003. ... A lo largo del artículo se dan a la tarea de enumerar lo que consideran los cambios más importantes, los que en esencia están referidos a la apertura de nuevas temáticas de investigación: a nivel del sujeto (necesidades, valores, cognición –metas-, afecto –emociones y conducta) y a nivel organizacional y contextual (características del trabajo, ajuste persona-organización, cultura nacional). Sin embargo, pocos o ningún comentario se encuentra en relación con asuntos relativos a cuestiones epistemológicas, a la elaboración de nuevos modelos o diseños de investigación o la propuesta de nuevas teorías. Con respecto a este último aspecto, los autores señalan que las teorías dominantes en la última década han sido la teoría del establecimiento de metas, la teoría social cognitiva y la teoría de justicia organizacional, lo que pone en evidencia precisamente el anclaje en propuestas teóricas desarrolladas hace más de una década.

De los antecedentes apuntados hasta aquí, se puede colegir que en el campo de la investigación en motivación en el trabajo, se percibe una suerte de estancamiento en la producción de nuevos aportes sustanciales, lo que ha provocado que a nivel de la formulación de nuevos enfoques el conocimiento acumulado hasta el momento se haya mantenido más o menos en las mismas condiciones desde la década de los noventa.”²²

²² ARRIETA-SALAS, C. y NAVARRO-CID, J. (2008) *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica. Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.

2.3 Objetivos del trabajo

Objetivo general

- Indagar si existen diferencias motivacionales entre los empleados que desempeñan una función en el nivel intermedio y los que forman parte del nivel inferior de una empresa.

Objetivos específicos

- Identificar los factores motivacionales en empleados de una empresa de carrocería.
- Analizar los aspectos organizacionales que favorecen la intención de renuncia entre los empleados.
- Comparar las motivaciones en función del estrato de la organización (mandos medios y operarios).

2.4 Hipótesis de trabajo

Los empleados que ocupan un nivel intermedio tienen diferentes motivaciones que los que ocupan el nivel inferior en una empresa, siendo estos últimos más motivados por aspectos económicos, de seguridad y estabilidad laboral. En cambio, los mandos medios se sienten más motivados por el reconocimiento, el poder y el autodesarrollo.

III- MARCO TEÓRICO

El siguiente marco teórico tiene como finalidad dar a conocer las categorías ejes relacionadas con la temática investigada.

El marco teórico, estará dividido en distintos campos: concepto y caracterización de las organizaciones; los recursos humanos dentro de una empresa; el trabajo como medio de satisfacción de necesidades personales; la motivación en general; la motivación laboral específicamente; viejas y nuevas teorías motivacionales.

3.1 Organizaciones

“La sola idea de organización parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente, en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solos”.²³ A partir de esta puesta en común es que surge la organizaciones como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.”²⁴ Esta configuración humana, “se encuentra enmarcada por políticas, que engloban fines y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas.”²⁵

Esta agrupación de individuos, que conforman la organización, interactúan entre sí en dos planos: uno interpersonal que lo constituyen las necesidades, mecanismos de identificación, motivaciones y ansiedades inconscientes que hallan en la organización, un lugar de manifestación y realización; y a través de un sistema sancionado de roles interrelacionales que adoptan una estructura.²⁶ Esta última, es la coordinación de la totalidad de los recursos que la organización utiliza para realizar sus actividades, la cual se va modificando a medida que la organización necesita dar respuesta a los cambios que se derivan de su propia evolución o modificaciones del medio (mercado) en el que actúa. Esto nos da la idea de que la estructura no es algo estático, sino que flexible y susceptible de adquirir diferentes formas en momentos distintos, a pesar de corresponder a la misma organización. Es muy importante vincular la configuración estructural de una organización con los fines perseguidos por la misma. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada organización es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.²⁷

A medida que la organización crece y la actividad se complejiza, ya sea por el incremento en el volumen de trabajo, por la dificultad de las tareas, o ambas cosas a la

²³ SHEIN, E. (1982) *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.

²⁴ Idem.

²⁵ FILIPPI, G. (1998) *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Ed. Eudeba. Facultad de psicología. Secretaria de cultura. Universidad de Buenos Aires.

²⁶ Se tomó como referencia el texto de FILIPPI, G. (1998) *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Ed. Eudeba. Facultad de psicología. Secretaria de cultura. Universidad de Buenos Aires.

²⁷ Se tomó como referencia el texto de ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

vez, se impone la necesidad de cierta división del trabajo, es decir, la asignación a los distintos individuos de responsabilidades sobre determinadas porciones de la actividad de la organización. Asimismo, es fundamental la posterior coordinación de las tareas de los distintos sectores en los que se han distribuido las actividades.²⁸ “Esto significa que cada unidad de trabajo, para poder funcionar, necesita conocer cierta información acerca de lo que ocurre, en ciertos momentos, en los demás sectores de la organización. De esta manera, los sectores se relacionan permanentemente y se vinculan coordinadamente, dado que la operación originada en un sector generalmente involucra a otros sectores, muchas veces de distintas áreas”.²⁹

Es posible mencionar dos tipos de división del trabajo: división vertical y horizontal. La primera se refiere a la discriminación de actividades en función del grado de decisión que implique su desarrollo, es decir, se dividen en niveles jerárquicos. En el segundo caso, se dan agrupamientos de actividades funcionales homogéneas o centradas en un mismo propósito o producto³⁰. A través de estas divisiones, se crean diferentes puestos que serán ocupados por el personal perteneciente a la organización, los cuales desempeñarán distintas funciones según el cargo o actividad que desarrollen.

La división vertical da lugar al surgimiento de tres niveles organizativos: superior o de dirección, intermedio o gerencial, y inferior u operativo.³¹

Se atribuye al nivel superior “la máxima responsabilidad en la fijación de los parámetros de comportamiento y acción de las organizaciones, lo que se da a través del establecimiento de objetivos, la determinación de políticas y la fijación de metas a alcanzar. Tiene la responsabilidad por la conducción global de la organización, para que ella satisfaga sus fines. Las principales funciones de este nivel son: mantener el funcionamiento de la organización como una unidad integrada; desarrollar las condiciones para que la organización se vincule con su entorno... Las denominaciones de los órganos que componen este nivel presentan diferentes alternativas: asamblea de accionistas, directorio, gerencia general, comité ejecutivo, comisión directiva, presidente de la Nación. En este nivel se ubican también las unidades orgánicas de consultoría, asesoramiento, etc.”³²

En cuanto al nivel gerencial, intermedio o también denominado *mandos medios*, se considera su inicio con la aparición de la especialización y responsabilidad por una

²⁸ Se tomó como referencia el texto de ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

²⁹ ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³⁰ Se tomó como referencia el texto de ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³¹ Idem

³² ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

porción de la actividad.³³ “Este proceso administrativo comprende las actividades de planear, gestionar y controlar un aspecto específico de las actividades totales de la organización. Esa parte o subsistema es producto de la manera particular que adoptó como estrategia la organización para dividir el espectro total de actividades en aspectos homogéneos.

Este nivel o intervalo organizativo, resulta de una gran extensión jerárquica, pues abarca una amplia gama de cargos hasta llegar al nivel operativo. Está compuesto por todos los individuos que intervienen como intermediarios entre los máximos directivos de la organización y quienes realizan las operaciones en los niveles inferiores. Ello se logra a través del proceso de delegación, por el que se desciende bajo jerarquías de mando con diferentes grados de autoridad y extensión de responsabilidad. Ejemplos comunes de cargos de este nivel son: gerentes, jefes, supervisores, capataces, encargados.”³⁴

Entre las funciones del nivel gerencial, se encuentran la de mantener el contacto con personas ajenas a su área, ya sea dentro o fuera de la organización, con el objetivo de lograr una coordinación de su unidad con las demás; desarrollar los caminos por los cuales su unidad operativa logrará alcanzar las metas fijadas; asignar los recursos de su área; recibir, procesar y transmitir información externa a su unidad con el objetivo de integrarla con la organización y el entorno; emitir información procedente de su área para otros sectores dentro o fuera de la organización.³⁵ “Se concentran fundamentalmente en establecer pronósticos, aplicar y desarrollar programas y administrar presupuestos.”³⁶

“En cuanto a la estructura del nivel intermedio, debemos señalar que se privilegia la división del trabajo y, por ende, la especialización. A partir de allí se estructuran los sectores, unidades orgánicas, etc., teniendo en cuenta tareas funcionalmente homogéneas o centradas en un mismo propósito o producto.”³⁷

En lo que respecta al sector operativo, “en este nivel se opera sobre la realidad, a través de la realización de tareas concretas que correspondan a cada especialización que exista en la organización. Operarios y empleados con su participación activa producen la dinámica organizativa. En su quehacer media la aplicación de normas, procedimientos e instrucciones adoptadas por la organización para cada sector... Es el centro de cualquier organización, ya que en él intervienen todos los miembros de la organización que realizan el trabajo básico relacionado directa o indirectamente con la producción y

³³ Se tomó como referencia el texto de ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³⁴ ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³⁵ Se tomó como referencia el texto de ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³⁶ ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³⁷ Idem.

venta de producto y/o servicios, es decir, quienes producen los resultados esenciales para la viabilidad de la organización. En definitiva, el nivel operativo es la base de la organización. Allí revistan operarios, peones, empleados, auxiliares, vendedores, etc., subordinados a algún nivel de la estructura jerárquica. Es donde los puestos de trabajo resultan ser finales, en el sentido de que ya no hay más subordinados; culmina en ellos la factorización y/o desagregación de operaciones y tareas.”³⁸

“La estructura del nivel operario permite observar intervalos más cortos de actuación y desempeño, precisándose las tareas con más puntualidad. La relación con el contexto se reduce a los aspectos específicos de la tarea. La tarea tiene un amplio desarrollo en el interior de la organización y se tejen interesantes relaciones humanas por actuar en un espacio grupal relativamente reducido.”³⁹

En cuanto a la división horizontal, la misma da lugar a agrupamientos funcionales por un lado, y por producto, propósito u objetivo por el otro. En el primero se concentran actividades homogéneas en base a las habilidades o conocimientos requeridos para su realización; en el segundo se reúnen actividades relacionadas con el mismo producto u objetivo.

³⁸ ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

³⁹ Idem.

3.2 Recursos humanos

“Las personas son el recurso más valioso que una organización puede poseer. Cada vez más, la balanza se inclina a favor de los recursos intangibles de una empresa, pues son éstos los que la competencia no puede “copiar” fácilmente y los que tienen la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. La siguiente cita lo expone de manera muy clara:

En la mayor parte de sectores, hoy en día es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipamiento comparable al que utilizan las principales empresas globales. El acceso a la maquinaria y al equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para utilizarlo de forma eficiente. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere (McLean, 1995).”⁴⁰

“El hombre es el principal elemento de las organizaciones, por lo tanto, administración y humanismo se unen en forma indisoluble. Sin embargo, durante muchos años diversas corrientes del pensamiento de nuestra disciplina, consideraron al hombre solamente como un recurso más de la organización, o, en el mejor de los casos, con el pretexto de tenerlo en cuenta, solamente buscaban mecanismos de motivación, inducción o manipulación para lograr mayor rendimiento, productividad y eficiencia. Por mucho tiempo se consideró al asalariado como si fuera mera mano de obra (para el taylorismo era un apéndice de la maquina). Posteriormente, se lo tuvo como mano de obra y corazón. La tendencia actual es considerarlo mano de obra, corazón y cabeza. Hoy nadie discute que toda organización debe contar con la adhesión de su personal para viabilizar sus actividades. De esta forma surge una organización más humana y más eficiente, al mismo tiempo.”⁴¹

Hoy en día, “los profesionales de Recursos Humanos son conscientes de que las organizaciones con mejor rendimiento empresarial son aquellas que además de adoptar distintas prácticas de RR.HH. (como selección, formación, gestión del rendimiento, etc.), las despliegan de forma que se alinean con la estrategia organizacional (Becker, Huselid y Ulrich, 2001). Pero son las personas de una organización las encargadas de que la estrategia de negocios establecida por la Alta Dirección se concrete en resultados financieros (Jiménez, 2001). Todas las actividades que se realizan desde el

⁴⁰ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁴¹ ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.

departamento de Recursos Humanos van encaminadas a conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos para conseguirlo, es decir, rindan el máximo posible.”⁴² “El responsable de RR.HH. no puede estar solo al frente de esta labor, sino que todos los mandos de la organización deben tener presente que ésta es también su función principal. De hecho, la necesidad de una formación específica en habilidades directivas y técnicas de mejora del rendimiento (como motivación en el trabajo, clima o satisfacción laboral), ha venido siendo ampliamente reconocida en el mundo empresarial más reciente (Aniel, 1997).”⁴³

“El ingreso de una persona en una organización es una especie de matrimonio, porque es el engranaje de dos historias: la del recién llegado y la de la organización; y no sólo de las historias, sino también de las mutuas expectativas.”⁴⁴

Cuando un individuo se sumerge en una organización, trae consigo sus hábitos, experiencias, propósitos, deseos, los cuales van a producir un impacto. Simultáneamente, la empresa, modela a las personas que allí trabajan en mayor o menor grado, ya que cada organización tiene su personalidad.⁴⁵

“La interacción (comunicación, diálogo, comunidad) entre el individuo y la organización se desarrolla a los diversos niveles de las necesidades humanas. En cierto modo, el individuo necesita a la organización porque esta satisface sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella realice sus metas.

Hablando de las organizaciones de trabajo (empresas, negocios, etc.), hay que notar que en un plano ideal están llamadas a satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia, de fuerza, de estima, de autodesarrollo y de creatividad. Solo en la medida en que así sea, el individuo se verá motivado a comprometerse con las metas y objetivos de la organización.”⁴⁶

“En cuanto una organización puede satisfacer nuestras necesidades de pertenencia, y de hecho las va satisfaciendo, la sentimos como una extensión de nosotros mismos, como una dilatación de nuestra personalidad individual. Internalizamos sus metas, sus triunfos y fracasos, sus tradiciones y normas, hasta assimilarlas y hacerlas nuestras.”⁴⁷

⁴² DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁴³ Idem.

⁴⁴ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁴⁵ Se tomó como referencia el texto de RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁴⁶ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁴⁷ Idem.

“Sería excepcional que las metas de una persona que entra a formar parte de una organización coincidieran en un 100% con las metas de ésta. Es normal que se viva cierta dualidad, generadora de tensiones en ambas partes. A veces estos conflictos se manejan en el nivel de la conciencia, y otras veces a niveles más o menos inconscientes. La persona en el grupo experimenta, por un lado, la necesidad de ser ella misma y, por el otro, la necesidad de adaptarse... La primera necesidad lleva a cada persona a resistirse a ser modelada; la induce a defender su individualidad, a la lucha por ser ella misma. La segunda le aconseja renunciar en parte a lo propio, en aras del esfuerzo y de los logros comunes; solo así se sentirá aceptada en el grupo.” ⁴⁸

“Cada miembro de la organización es un vehículo de dentro hacia fuera de la propia empresa, es decir que refleja la imagen organizacional; la filosofía. De allí el valor de que los empleados sean formados en cierto tipo de conductas y, al mismo tiempo, que sean conscientes de lo fundamental de su contribución como pieza fundamental de la empresa”. ⁴⁹

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

3.3 El Trabajo

“El homo sapiens tiene la capacidad de transformar la naturaleza, y al transformarla, se transforma así mismo. Así, la relación del hombre con la naturaleza está mediada por el proceso del trabajo, y en consecuencia, por la capacidad de apropiarse conscientemente de la realidad natural, como conocimiento y como bien para la satisfacción de sus necesidades. El producto del trabajo preexiste en la conciencia del hombre antes de producirlo, a través de su capacidad de anticipación. Lo psicológico, constituye así un elemento prioritario en las relaciones del hombre con la naturaleza.

El trabajo, capacidad esencial del hombre, es siempre una actividad social. Lo social no es simplemente un componente más del medio ambiente humano, es el más importante nivel de determinación de sus procesos vitales y es lo específicamente humano en la Naturaleza.”⁵⁰

“En la actualidad, resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el planeta. La mayoría de nosotros pasamos más horas, al cabo de la semana, en nuestros respectivos lugares de trabajo que en nuestros hogares o fuera de ellos, disfrutando del tiempo libre con la familia o amigos, y se convierte en un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta (Gill, 1999).”⁵¹

“En las empresas es muy importante la identificación con el propio trabajo; encontrar en él gusto y satisfacciones, y derivar de él un orgullo profesional. Es habilidad del jefe sacar óptimo partido de esta actitud germinal, y ayudarla a crecer.” ⁵²

“El trabajo es capaz, bajo ciertas condiciones, de ofrecer una vía de salida favorable al deseo, y además puede considerarse como una herramienta en la conquista del equilibrio psíquico y de la salud mental.” ⁵³ “Sin embargo, la realidad cotidiana parece mostrar un perfil diferente, más negativo desde el punto de vista de los recursos humanos en las organizaciones; en general, a pesar de su potencial para satisfacer otros roles y necesidades vitales como la identidad personal, autoestima, interacciones sociales (Harpaz & Fu, 2002), el trabajo es considerado como una obligación y/o una necesidad para la casi totalidad de las personas en edad de trabajar; en la mayoría de las ocasiones, los puestos y lugares de trabajo han sido pensados y diseñados basándose

⁵⁰ FILIPPI, G. (1998) *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Ed. Eudeba. Facultad de psicología. Secretaria de cultura. Universidad de Buenos Aires.

⁵¹ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁵² RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁵³ FILIPPI, G. (1998) *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Ed. Eudeba. Facultad de psicología. Secretaria de cultura. Universidad de Buenos Aires.

exclusivamente en criterios de reducción de costes y beneficios para la organización, sin tener en cuenta las necesidades o repercusiones que ello pueda tener sobre los empleados.”⁵⁴

⁵⁴ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

3.4 La Motivación

“La palabra motivación es a fin a las palabras motor, móvil, motivo, movimiento, terremoto. La motivación es un motor psicológico.”⁵⁵

“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.”⁵⁶

“En la vida cotidiana, el término motivación se usa con 2 significados distintos:

- Las metas que las personas tienen.
- Los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas (por ejemplo, las expectativas de obtener un buen empleo). Estos procesos mentales incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo.”⁵⁷

“La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro supone habrá de satisfacer la necesidad.”⁵⁸ “Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”⁵⁹

Mientras que las motivaciones son reflejos de deseos, los motivadores son los incentivos que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos, es decir, aquellas cosas que inducen a una persona a alcanzar un alto desempeño.⁶⁰ “Son, a la vez, medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o resaltar alguna de ellas con el afán de priorizarlas.”⁶¹

⁵⁵ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁵⁶ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

⁵⁷ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁵⁸ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Se tomó como referencia el texto de MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

⁶¹ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

3.4.1 La motivación laboral

“Aunque la motivación laboral es un constructo hipotético (Mitchell y Daniels, 2003), es decir, un concepto que representa un supuesto proceso que no puede observarse ni medirse directamente, la motivación es esencial para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral, ya que se puede considerar que el principal determinante de la conducta laboral es, además de la capacidad del trabajador y las limitaciones situacionales (facilitan o dificultan la conducta del mismo), la motivación laboral (Muchinsky, 2000).”⁶²

“La creciente preocupación por las necesidades, no solamente económicas de los trabajadores, y el deseo de desarrollar mecanismos que incrementen o al menos mantengan los niveles de eficacia laboral en un entorno de competencia, han hecho que la motivación laboral se considere el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo.”⁶³

“Pinder (1998) habla de la motivación laboral como el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. Las fuerzas son el conjunto de necesidades, impulsos, instintos y factores externos que habitualmente se han estudiado en la investigación sobre motivación, y que en ocasiones se han denominado activación. La dirección está relacionada con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador, se refiere exactamente a qué comportamientos y a qué nivel de compromiso. La intensidad se relaciona con la cantidad de motivación que el individuo desarrolla durante una actividad, que es variable en función del entusiasmo que ponga; se trata de cuánto de su capacidad psicológica y/o física dedica a un comportamiento determinado. La persistencia se relaciona con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo, es decir, por cuánto tiempo mantiene la intensidad y dirección.”⁶⁴

“Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no... Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin dudas, las personas tienen un impulso motivador básico distinto... su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos”.⁶⁵

⁶² DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

⁶³ Idem.

⁶⁴ Idem.

⁶⁵ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

“Toda persona llega a una sociedad con sus propias motivaciones. Suponer sin más una coincidencia absoluta entre éstas y las del cuerpo directivo sería suponer una casualidad milagrosa. Pero el caso real es que la variedad de las motivaciones quedó fuera del contrato de trabajo; es una realidad intrínseca y de peso que, paradójicamente, queda inexpresada. Además, la motivación para ingresar a una organización no necesariamente es la misma que para permanecer en ella, ni tampoco la requerida para participar de manera activa en sus desempeños.”⁶⁶

“Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Al analizar los motivos por los cuales una persona trabaja, encontraremos que existen diversos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Básicamente, las necesidades humanas tienen dos peculiaridades de gran importancia: pueden ser satisfechas por objetos diferentes del inicialmente deseado; y es imposible satisfacerlas todas de forma global y definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.”⁶⁷

Otras causas por las cuales las personas son movidas a trabajar pueden ser: establecer buenas relaciones interpersonales, sentir seguridad, encontrar una oportunidad de crecimiento y desarrollo, conseguir reconocimiento, participar en la toma de decisiones, obtener de poder, etc.

Por todo lo antedicho, se deduce que no existe, en materia de motivación laboral, una forma única e ideal para motivar a los empleados. Para encarar esta temática, es necesaria una postura flexible y un diagnóstico de la situación que incluya la interpretación subjetiva de las personas que participan en una determinada situación, de manera que se puedan escoger las acciones apropiadas de acuerdo a la situación. Esta idea se sostiene en el hecho de que la conducta humana no puede entenderse únicamente como determinada por necesidades o motivaciones del orden biológico. Existe otro factor aún más determinante que se impone en la conducta de las personas, y tiene que ver con las motivaciones y respuestas aprendidas que dan cuenta de la cultura, situación familiar, antecedentes socioeconómicos y de las fuerzas reales que operan en el aquí y ahora dentro de cualquier situación. Las motivaciones y necesidades están determinadas principalmente por la forma de percibir una situación y, a la vez, esa percepción está influenciada por lo que se aprendió durante la vida.⁶⁸ . “A pesar de que los seres

⁶⁶ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁶⁷ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

⁶⁸ Se tomó como referencia el texto de SHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.

humanos pueden empezar con tendencias biológicas y genéticas muy similares, desarrollan patrones diferentes de necesidades, motivaciones, talentos, actitudes y valores que reflejan el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentran.”⁶⁹ “Los determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionados con un rol”.⁷⁰ Si se desea entender la conducta de una persona en una situación y el porqué de la misma, hay que focalizarse en cómo esa persona define esa situación.⁷¹ “Sin embargo, existen consistencias en la forma como la gente se comporta. Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desembocar en una organización”.⁷²

“Una sólida teoría de la motivación no puede permitirse el lujo de olvidar la vida inconsciente...el deseo es el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiere hacer, lo que desea, dentro de la organización, es la energía, el impulso lo que dirige-hacia... la organización, por lo tanto, debería lograr ser una articuladora de deseos. Tanto la organización como el empleado desean: ambos tiene la expectativa de que consumando su deseo, accederán a la plenitud y ejercitaran su poder... el desafío está en lograr saber, frente a cada empleado, por donde pasa su deseo en relación a su presencia en esa Empresa, y por ende, cuales son las motivaciones que lo hacen permanecer y trabajar con entusiasmo y optimismo, y con placer.”⁷³

“La motivación es el alma de las organizaciones laborales. La motivación de signo positivo o negativo puede vencer las peores condiciones o derrotar los mejores propósitos y las más refinadas técnicas de los consejos directivos.”⁷⁴ “Ocuparse de las necesidades de las personas es la clave del éxito; es una necesidad imperiosa que permite construir su capacidad para movilizar la energía y la voluntad de sus recursos. La falta de atención al espacio interior de la persona se constituye en un impedimento para crear una organización de alto desempeño.”⁷⁵

Por esta razón, la motivación debe interesarle a la Alta Dirección como medio para lograr un buen funcionamiento de la organización y la consecución de los objetivos deseados. “El éxito del jefe radica en su eficacia para *hacer hacer*. El jefe que no sabe

⁶⁹ SHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.

⁷⁰ Idem.

⁷¹ Se tomó como referencia el texto de SHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.

⁷² SHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.

⁷³ FILIPPI, Graciela. 1998. *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*.

⁷⁴ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁷⁵ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

motivar, camina solo; peor aún, es un solitario entre la muchedumbre. Para el jefe democrático, que no cuenta con la aureola del derecho divino, ni con el peso de un poder absoluto reconocido ciegamente, la motivación es la espina dorsal de la actividad directiva. El rendimiento que lograra de su personal estará siempre en función de la capacidad de cada quién, multiplicada por la respectiva motivación.”⁷⁶

“El desafío para los directivos de la empresa consiste en lograr que el objetivo de motivación personal sea convergente con los objetivos organizacionales. En todas las empresas la motivación que se le da a los empleados es básica, ya que cuando un empleado está a gusto en su lugar de trabajo y se siente parte importante de él, trabaja con mayor fuerza y su actitud es más agradable y placentera, lo que es necesario en empleados que forman parte del equipo de cualquier organización.”⁷⁷

El clima de la organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede él dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de la organización se puede aumentar creando un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice la conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.” ⁷⁸

“Que la motivación desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, pues muy diversos autores han encontrado una relación significativa entre motivación y rendimiento. Ya en 1960, en un clásico estudio, Vroom, trabajando con dos grupos de sujetos, con alta y baja motivación, analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no-verbal y evaluaciones del rendimiento; los resultados indicaron que la habilidad se relaciona con los resultados sólo en los empleados altamente motivados. Los trabajadores con alta habilidad muestran el efecto opuesto cuando no están motivados. Así parece que uno de los determinantes primarios de los resultados del trabajo (cualitativa y cuantitativamente) es la motivación laboral. Estos resultados son corroborados por otros estudios posteriores, como el llevado a cabo por Yeo y Neal (2004), en el que la capacidad cognitiva interactúa positivamente con la motivación.” ⁷⁹

“El recurso más poderoso en manos del dirigente que busca una motivación de altura es el enriquecimiento del trabajo... enriquecer un puesto cualquiera consiste en darle profundidad, es decir, en aumentar sus niveles de creatividad, de responsabilidad, de

⁷⁶ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁷⁷ Idem.

⁷⁸ KOLB, D., RUBIN, I., MC INTYRE, J. (1997) *"Psicología de las organizaciones: experiencias"*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

⁷⁹ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

autodeterminación, de autoexpresión, de competencia profesional, de autoridad, etc. A veces, esto se logra redefiniendo los puestos, descentralizando, delegando. Otras veces, se logra con solo ensanchar las perspectivas del mismo trabajo que ya realiza el sujeto.”⁸⁰

“Los incentivos económicos, cuando van mas allá del salario, pueden ser motivadores aptos para un mayor desempeño; por ejemplo, competir grupos con grupos, o un grupo con sus propios pasados récords...estos incentivos dan resultado cuando se manejan en grupos pequeños; además, su naturaleza misma de incentivos los pone en la categoría de estímulos externos; pero lo esencial en la motivación es el dinamismo interno.”⁸¹

“Cuando un grupo de personas se fija metas, es sorprendente la energía, tenacidad y fuerza de voluntad que despliegan. En tal caso, es evidente el carácter interno (intragrupal) del motor o motivador. A estas personas no la motivan, sino que ellas se motivan.”⁸²

“Una técnica que ha recibido fuerte respaldo como resultado de la teoría y de la investigación de la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos.”⁸³

“Cuando los directivos analizan sus propias razones para trabajar están en una posición correcta para hacer juicios informados, dados sus conocimientos sobre sí mismos. Pero este puede no ser el caso cuando hacen supuestos sobre porque trabaja otra gente, y por tanto, pueden hacer supuestos excesivamente duros sobre las razones por la que los demás trabajan o no. Incluso si aciertan, hay otros directivos que pueden partir de supuestos erróneos y esto puede afectar a las estrategias de motivación. Sin embargo, a veces los directivos cometen el error inverso. Suele ocurrir en pequeñas empresas. Los propietarios se pueden sentir totalmente identificados con su empresa y suponer que sus empleados deben, o debería, hacer lo mismo. Pero puede que no se den cuenta de que, aunque el propietario puede hacer muchos sacrificios por la empresa, también será el propietario quien se beneficiara de la mayoría de las recompensas financieras y psicológicas si la empresa prospera.” ⁸⁴

⁸⁰ RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

⁸¹ Idem.

⁸² Idem.

⁸³ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

⁸⁴ W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

3.4.2 Teorías Motivacionales

En este apartado se desarrollarán diferentes teorías motivacionales. Al finalizar, se describirán, con mayor profundidad, las dos teorías sobre las que se basará el presente trabajo.

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow propuesta en su trabajo de 1930/40, *Una teoría sobre la motivación humana*, donde postuló que las necesidades humanas se pueden disponer en una jerarquía. En el primer nivel se hallan las necesidades fisiológicas dirigidas a mantener activo al organismo, como ser: hambre, sed, necesidades de abrigo, sexo, oxígeno y otras de origen orgánico. Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas, las fisiológicas se convierten en la prioridad más alta. En el segundo nivel, se ubican las necesidades de seguridad que tienen que ver con la estabilidad, protección contra privaciones y contra daños físicos y emocionales. Estas entran en juego cuando se mantienen compensadas las fisiológicas, y se materializan en la necesidad de encontrar una casa en un lugar seguro y lograr estabilidad laboral. Estos dos primeros niveles, fueron denominados por Maslow de *orden inferior*, ya que su satisfacción tiene un origen sobre todo externo, es decir, se satisfacen con elementos como el salario, el contrato colectivo y la antigüedad. Asimismo, se enlazan con la conservación personal.⁸⁵

El tercer nivel, es el de las necesidades sociales o también denominadas de amor y pertenencia. Aquí lo que se pone en juego es la necesidad de afecto, aceptación, amistad, pareja, tener niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad.⁸⁶

El cuarto nivel, está ocupado por las necesidades de estima o reconocimiento. El autor describió dos versiones, una baja y una alta: la necesidad de *estima baja*, o los factores externos de estima, consisten en el respeto por parte de los demás, la necesidad de estatus, de apreciación, dignidad, atención e incluso dominio; mientras que la necesidad de *estima alta*, o los factores internos de estima, están dados por la autonomía, respeto

⁸⁵ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

⁸⁶ Idem

por uno mismo, sentimientos de confianza, competencia, independencia, logros y libertad.⁸⁷

Maslow denomina a estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit y afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, las llama necesidades instintoides.⁸⁸

El quinto nivel está conformado por las necesidades de autorrealización y consiste en el crecimiento, en el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser y en el desarrollo del potencial propio.⁸⁹

El tercer, cuarto y quinto nivel forman las necesidades de orden superior, las cuales se gratifican internamente, dentro de la persona.⁹⁰

Esta teoría afirma que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está suficientemente satisfecha, deja de motivar y la siguiente se vuelve dominante. Es decir, una necesidad satisfecha no origina ningún tipo de comportamiento, solo las insatisfechas influyen en la conducta y la encaminan hacia el logro de las metas individuales. Sin embargo, si se amenaza un nivel de necesidades que ya ha sido satisfecho, los individuos volverán a centrar sus actividades para proteger ese nivel inferior.⁹¹

La persona nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas y su comportamiento gira en torno de la satisfacción de ellas. A partir de cierta edad, el individuo empieza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades y surge la necesidad de seguridad. En la medida que el individuo controla tanto las necesidades fisiológicas y de seguridad, van apareciendo lentamente otras más elevadas: de estima, sociales y de autorrealización. Sin embargo no todas las personas sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera las de estima.⁹²

Según Maslow, distintas necesidades inciden en el individuo de forma simultánea, no obstante las superiores predominan frente a las inferiores. Con respecto al ciclo motivacional, las más bajas requieren un ciclo más rápido mientras que las más altas necesitan uno más largo. Si una de las necesidades inferiores deja de ser satisfecha

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ Se tomó como referencia el texto de MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

⁸⁹ Idem.

⁹⁰ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

⁹¹ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

⁹² Se tomó como referencia el texto de MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

durante un período considerable, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más altas. Cuando esto sucede el individuo encausa sus energías hacia la satisfacción de las necesidades que imperan.⁹³

Es fundamental tener en cuenta que, tanto el patrón de necesidad como el nivel de la misma, varía de persona a persona. Además, es probable que las necesidades vayan cambiando con el tiempo y en distintas situaciones.⁹⁴

Por todo lo dicho hasta el momento, se concluye que para motivar a una persona hay que indagar el nivel de necesidades en el que se encuentra.

b) Teoría X y Teoría Y

En 1960 “Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro positivo, la teoría Y.”⁹⁵

“Después de observar la manera en que los gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”⁹⁶

“De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.”⁹⁷

“Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó Teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.

⁹³ Idem.

⁹⁴ Se tomó como referencia el texto de W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

⁹⁵ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

⁹⁶ Idem.

⁹⁷ Idem.

- La persona común puede aprender a aceptar y, aún, a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.”⁹⁸

“¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si aceptamos el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto del marco teórico de Maslow. En la *teoría X* se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la *teoría Y* se asume que nos rigen las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Sin embargo, no hay pruebas que confirmen la validez de ninguno de los dos grupos de premisas ni de que aceptar la *teoría Y* y modificar en consecuencia nuestros actos, produzca trabajadores más motivados. Las premisas de una y otra teorías serán las apropiadas dependiendo de la situación”.⁹⁹

c) Teoría ERC

Clayton Alderfer revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas, y llamó a su versión *Teoría ERC*. Argumenta que hay tres tipos de necesidades básicas: *Existencia, Relación y Crecimiento*. Las necesidades de *existencia* remiten a la provisión de requisitos elementales de subsistencia y comprenden las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de *relación* se refieren a deseos sociales y de estatus. Estos deseos exigen, para satisfacerse, vínculos personales y corresponden tanto a las necesidades sociales de Maslow, como al componente externo de la necesidad de estima. El último grupo de necesidades son las de *crecimiento* y se expresan en el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.¹⁰⁰

Esta teoría presenta ciertas diferencias con la de Maslow. La primera se expresa en el hecho de que Alderfer postula tres tipos de necesidades en lugar de cinco. La segunda

⁹⁸ Idem.

⁹⁹ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁰⁰ Idem.

discrepancia radica en que en la *teoría ERC* es posible que estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo. No se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Y por último, esta teoría contiene una dimensión de frustración y regresión. Si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores que compensen. Entonces, la frustración puede originar una regresión a una necesidad inferior.¹⁰¹

“La *teoría ERC* es más congruente con nuestros conocimientos de las diferencias individuales. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural, modifican la importancia o el impulso que un grupo de necesidades tienen para determinado individuo.”¹⁰²

d) Teoría de las necesidades aprendidas o de los motivos sociales

“McClelland comenzó considerando no la acción exterior, sino la manera en que piensa una persona... Su teoría está muy estrechamente vinculada con las necesidades del tipo superior de Maslow y los factores de motivación de Herzberg. El valor potencial suplementario del marco de McClelland viene de su vinculación con el concepto de clima organizacional.”¹⁰³

En sus trabajos habla de tres tipos de necesidades: *de logro, de poder y de afiliación*.

Por un lado existe la necesidad de *logro*, la cual define como el impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas y por luchar para tener éxito. Investigó ampliamente esta necesidad sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a triunfar, a realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que hacen, no por el interés en la recompensa, sino por la satisfacción del logro. McClelland encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Buscan las situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución a los problemas, en la que reciben retroalimentación rápida sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no, y en las que se impongan metas de dificultad moderada. Los grandes realizadores no son grandes apostadores, no les gusta triunfar por suerte, sino que prefieren el reto de

¹⁰¹ Idem.

¹⁰² ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁰³ KOLB, D., RUBIN, I., MC INTYRE, J. (1997) *Psicología de las organizaciones: experiencias*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

encargarse de un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o el fracaso. Algo fundamental es el hecho de que evitan tareas que les parecen muy sencillas o muy arduas; por defecto prefieren las de dificultad mediana. Tienden a preocuparse poco por los demás, salvo en cuanto son útiles para el logro de sus metas.¹⁰⁴

Según sus investigaciones, los ejecutivos eficientes poseen una gran necesidad de *logro*, mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación. En cuanto a los gerentes, una gran cuota de esta necesidad no garantiza ser un buen administrador, porque estará más interesado en lucirse con sus logros que en influir en otros para que desempeñen bien sus tareas. Estos puestos suelen asociarse más que nada con una alta necesidad de *poder* y baja necesidad de *afiliación*. Por su parte, la necesidad de *poder* se caracteriza por el impulso de que otros se comporten de determinada manera, diferente de cómo hubieran actuado de manera natural. Es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos en los cuales abunda esta necesidad, gozan de “estar a cargo”, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición, y están más interesados en el prestigio y control, que en el desempeño eficaz. En el caso de los gerentes, estos necesitan una necesidad de *poder* razonablemente elevada para funcionar como líderes. El hecho de tener una alta necesidad de este tipo no hace a las personas automáticamente autocráticas o autoritarias, sino que esto depende de los demás valores y motivos que haya en el individuo.¹⁰⁵

En cuanto a la necesidad de *afiliación*, se la puede definir como el deseo de tener vínculos interpersonales amistosos y cercanos. Se manifiesta en el esfuerzo por hacer amigos, en el hecho de preferir situaciones de cooperación, antes que las de competencia, y en esperar relaciones de mucha comprensión recíproca. Esta necesidad es complementaria con el trabajo de supervisión, en el cual mantener relaciones es más importante que la toma de decisiones. Si bien una fuerte necesidad de *afiliación* no es el móvil del liderazgo y de la administración, se requiere alguna preocupación por los sentimientos de los demás para comprender sus necesidades y crear un clima que las tome en cuenta. Esta necesidad facilita la comunicación cálida y amistosa, elemento fundamental para alcanzar la meta de la organización.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; KOLB, D., RUBIN, I., MC INTYRE, J. (1997) *Psicología de las organizaciones: experiencias*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

¹⁰⁵ Idem.

¹⁰⁶ Idem.

“En cuanto al clima de las organizaciones puede también conformar la conducta respecto a la *afiliación*, el *poder* o el *logro*. Los directivos pueden influir significativamente sobre el clima de motivación de la empresa mediante su conducta, mediante la política, procedimientos y sistemas de recompensa.”¹⁰⁷

e) Teoría de la fijación de metas

En 1960 Edwin Locke postula que las *metas* son un importante motivador laboral, ya que los objetivos que los trabajadores se fijan, dirigen su acción, indican lo que tienen que hacer y cuanto esfuerzo deben invertir. Varios factores influyen en la relación meta-rendimiento. Uno de ellos es el compromiso que tenga el empleado con las metas, factor determinante en el consecuente rendimiento. El compromiso implica que el individuo no abandone la meta.¹⁰⁸

Otras variables que intervienen son la dificultad y especificidad de los objetivos: las metas específicas mejoran los resultados, actuando como un estímulo interno, y las difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles.¹⁰⁹

Otro factor importante en el rendimiento es la retroalimentación que reciba el empleado durante su acción hacia la meta fijada; esta hace de guía del comportamiento. En relación a esto, se puede decir que la retroalimentación personal, a partir de la cual el empleado vigila su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación externa.¹¹⁰

Por otro lado, se puede encontrar la eficacia personal o auto-eficacia del trabajador, definida como la convicción del individuo de ser capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal, mayor es la confianza, y por lo tanto el empeño en terminar la tarea. Las personas con mayor eficacia personal responden a la retroalimentación negativa aumentando su desempeño y motivación, en tanto que los otros reducen su esfuerzo en dichas situaciones.¹¹¹

En cuanto a las características de la tarea, se ha demostrado que la fijación de metas tiene un efecto de mayor rendimiento cuando la tarea es simple más que complicada, aprendida más que novedosa, e independiente más que interdependiente.¹¹²

¹⁰⁷ KOLB, D., RUBIN, I., MC INTYRE, J. (1997) *"Psicología de las organizaciones: experiencias"*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

¹⁰⁸ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹⁰⁹ Idem.

¹¹⁰ Idem.

¹¹¹ Idem.

¹¹² Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

El último factor que interviene en la relación meta-rendimiento, es la cultura.

Esta teoría funciona bien en países donde los empleados son independientes, los administradores y trabajadores buscan metas estimulantes, y ambos consideran fundamental el rendimiento, como Estados Unidos. Pero hay otros países, donde sus intereses y modos son otros, y por lo tanto esta teoría no sería adecuada para su aplicación, por ejemplo Portugal.¹¹³

Una pregunta que surge es que si los empleados tiene la posibilidad de participar en la fijación de estas metas, ¿se esforzarán más? En algunos casos, las metas que se fijan en forma grupal mejoran el desempeño, mientras que en otros las personas se dirigen mejor si las metas son fijadas por sus jefes. A pesar de ello, una de las ventajas de la fijación en conjunto es que aumenta la aceptación de las metas como una finalidad deseable para la cual trabajar. Al formar parte de la fijación de metas, es más probable que se acepte incluso una difícil, con más entusiasmo que si se la hubiera asignado arbitrariamente su jefe. Esto se debe al hecho de que las personas se comprometen más con las decisiones en las cuales participan.¹¹⁴

A pesar de que este desarrollo teórico apoye la idea que la fijación de objetivos precisos aumenta el rendimiento, no hay pruebas de que incremente la satisfacción laboral.¹¹⁵

f) Teoría de la equidad

En 1965 Stacy Adams establece que las personas buscan la *justicia y la equidad* en sus relaciones sociales. Los empleados comparan lo que aportan al trabajo (educación, esfuerzo, etc.) y sus consecuencias (salarios, reconocimientos), con las de sus compañeros. Según este autor, las personas perciben lo que se obtiene de un trabajo de acuerdo con lo que ponen, y luego comparan la relación entre aportaciones y resultados con la relación equivalente de los demás. Si el resultado de la comparación con personas importantes se percibe equitativo, se dice que hay un *estado de equidad* y la persona siente que su situación es justa. En cambio, si la comparación arroja resultados inequitativos, el individuo sufre una tensión de desigualdad que genera una sensación de disonancia cognitiva. Pueden generarse dos tipos de sentimientos: si la persona siente que está mal pagada, la tensión genera ira; si siente que le pagan de más, genera culpa. Las comparaciones que puede efectuar la persona son en relación a él mismo en otro puesto de trabajo dentro de la organización, en otro puesto de trabajo fuera de la

¹¹³ Idem.

¹¹⁴ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹¹⁵ Idem.

organización, con otro individuo dentro de la organización o con otro individuo fuera de la organización. En estas comparaciones inciden cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad.¹¹⁶

En cuanto al género, se señala que tanto mujeres como hombres hacen comparaciones con personas de su mismo sexo. Además se percibe que las mujeres ganan menos que los hombres en puestos equivalentes y que esperan menos salario por el mismo trabajo.¹¹⁷

En lo referente a la antigüedad, los empleados con poco tiempo en la organización actual, al tener poca información sobre sus compañeros, dependen de sus experiencias personales. Por otro lado, los empleados con más antigüedad se comparan más con sus compañeros.¹¹⁸

En relación al nivel en la organización, los del nivel superior, los que están en las filas de los profesionales y los de más escolaridad, son más universales y están mejor informados sobre los miembros de otras organizaciones. Por tanto, hacen mayores comparaciones externas.¹¹⁹

De acuerdo a esta teoría, cuando los empleados perciben desigualdades optarán por una de seis opciones. Una es cambiar sus aportaciones, como disminuir o aumentar su esfuerzo laboral para que los resultados sean equivalentes a los de su grupo de referencia; otra posibilidad es cambiar sus resultados, por ejemplo producir más unidades de menor calidad; otra opción es distorsionar las percepciones del yo respecto a las contribuciones y/o resultados; también pueden deformar las percepciones de los otros pensando, por ejemplo, que el trabajo de otro empleado “no es tan bueno como él pensaba”; otra forma es escoger otro referente comparándose con trabajadores diferentes con los que supone que saldrá beneficiado en la comparación; y por último puede abandonar el terreno cambiándose de puesto o renunciando a la organización.¹²⁰

Según estas investigaciones, las personas son mucho más tolerantes a la desigualdad por exceso de pago que por defecto, o las racionalizan mejor. Sin embargo, no son todos los individuos igualmente sensibles, ya que existe un pequeño segmento de la población

¹¹⁶ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹¹⁷ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹¹⁸ Idem.

¹¹⁹ Idem.

¹²⁰ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

trabajadora que prefiere que su relación entre resultados y aportaciones sea un poco menor que sus referentes.¹²¹

A pesar que la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad se han centrado en el pago, los empleados buscan también la igualdad en la distribución de otras remuneraciones de la empresa.¹²²

“Investigaciones más recientes se han dirigido a ampliar lo que se entiende por equidad o justicia. Históricamente, la teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva, que es la equidad percibida del monto y la asignación de recompensa entre individuos. Pero también hay que tener en cuenta la justicia de los procedimientos, que es la igualdad percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneraciones. En las pruebas se indica que la justicia distributiva tiene mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia de procedimientos, en tanto que esta última influye en el compromiso de los empleados de la organización, la confianza en el jefe y la intención de renunciar. Como resultado, los administradores deben pensar en compartir abiertamente la información sobre cómo se toman las decisiones de distribución, seguir procedimientos congruentes y desprejuiciados y otras actividades semejantes para mejorar la imagen de la justicia de los procedimientos. Con ello, es más probable que los empleados vean a sus jefes y a la organización bajo una luz positiva, aún si están insatisfechos con sus salarios, ascensos y otros resultados personales.”¹²³

g) Teoría de las expectativas

Vroom formula la teoría de las expectativas donde “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, la teoría de la equidad asevera que un empleado se sentirá motivado a hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales.”¹²⁴ Por consiguiente, la teoría se enfoca en tres tipos de relaciones: la relación entre esfuerzo-desempeño, que está dada por la probabilidad percibida de que determinada conducta con su correspondiente esfuerzo conducirá a un resultado específico; relación desempeño-recompensa, dado por el grado

¹²¹ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹²² Idem.

¹²³ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹²⁴ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

en el que el individuo cree que desempeñarse de determinada manera le traerá cierto resultado que desea; y por último la relación recompensa-metas personales, también denominada valencia, que es el grado en que las recompensas satisfacen las necesidades personales del empleado, así como el valor o atractivo que tengan para él.¹²⁵

En cuanto a la primera relación descripta, puede suceder que la falta de desempeño se deba a que los empleados sienten que, más allá que se esfuercen, tiene pocas posibilidades de recibir una buena evaluación de desempeño. La causa de esto puede estar en manos del sistema de evaluación de la empresa que no tiene en cuenta ciertos factores y si otros, determinando ciertas habilidades como insuficientes.¹²⁶

Con lo que respecta a la segunda relación, suele suceder que la organización recompensa otras cosas además del desempeño, por lo tanto la relación desempeño-recompensa pierde valor.¹²⁷

En cuanto a la tercera relación, podemos decir que es muy importante adaptar las recompensas a las necesidades de los empleados. A veces éstos esperan recibir un aumento, y solo reciben reconocimientos. Poder diferenciar y singularizar las recompensas tiene un gran efecto estimulante.¹²⁸

Para que esta teoría no quede en el plano de lo ideal, es necesario que la organización recompense a los trabajadores, no por la antigüedad, habilidades o dificultades en las tareas, sino por el desempeño que estos tienen en su trabajo.¹²⁹

h) Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante

En 1953 Burrhus Frederic Skinner, propone que lo que determina un comportamiento son las consecuencias del mismo. Formula la *Ley del Efecto*, para la cual, cualquier acto que produzca una consecuencia satisfactoria en una situación, tenderá a repetirse en esa misma situación. Piensa a la conducta entre dos conjuntos de influencias ambientales; por un lado las situaciones que la preceden, que son sus antecedentes, y por otro lado las situaciones que la siguen, que son sus consecuencias. A partir de esto, las investigaciones referentes a esta teoría, muestran que la conducta puede modificarse haciendo cambios tanto en las consecuencias como en los antecedentes.¹³⁰

¹²⁵ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹²⁶ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹²⁷ Idem.

¹²⁸ Idem.

¹²⁹ Idem.

¹³⁰ Se tomaron como referencia los textos de: WOOLFOLK, A. (1999) "Teorías conductuales del aprendizaje". Psicología educativa. Séptima edición; DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de*

En el caso de las consecuencias, éstas pueden tanto fortalecer como debilitar la conducta.¹³¹

Las que intensifican un comportamiento se llaman reforzadores y pueden ser tanto positivos como negativos. Los reforzadores positivos son aquellos estímulos agradables que se presentan luego de que una acción se ejecuta. En cambio, el reforzamiento negativo, es cuando a determinada conducta le sigue la sustracción de un estímulo aversivo.¹³²

Las consecuencias que van a provocar la desaparición de una conducta se llaman castigos. Como en el reforzamiento, los castigos pueden ser positivos o negativos. En el caso de los positivos, a una acción le sigue la presentación de un estímulo aversivo. En el caso de los negativos, a un comportamiento le sigue la sustracción de un estímulo que, para las persona, es agradable.¹³³

Hoy en día, esta teoría es criticada por la ausencia de conceptos cognitivos, considerados de suma importancia, en la actualidad, para explicar la motivación humana.¹³⁴

i) Teoría social-cognitiva de la autoeficiencia

Esta teoría, formulada por Albert Bandura, considera que los factores internos son tan importantes como los externos, y que los acontecimientos ambientales (recursos, consecuencias de las acciones y condiciones físicas), los factores personales (creencias, expectativas, actitudes y conocimientos) y las conductas (acciones individuales, elecciones y declaraciones verbales) interactúan con el proceso de aprendizaje influyéndose mutuamente.¹³⁵

“De acuerdo con la teoría cognoscitiva social, la gente no está impulsada por fuerzas internas ni moldeada automáticamente por estímulos externos. El funcionamiento humano se explica más bien en términos de un modelo de reciprocidad triádica en el que la conducta, los factores cognoscitivos y personales, y los acontecimientos

indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹³¹ Se tomó como referencia el texto de WOOLFOLK, A. (1999) “*Teorías conductuales del aprendizaje*”. Psicología educativa. Séptima edición.

¹³² Idem.

¹³³ Idem.

¹³⁴ Se tomó como referencia el texto de DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹³⁵ Se tomo referencia del texto de WOOLFOLK, A. (1999) “*Teorías conductuales del aprendizaje*”. Psicología educativa. Séptima edición.

ambientales operan como determinantes que ejercen una acción recíproca (Bandura, 1986, p.18).”¹³⁶

k) Teoría de la reducción del impulso

Hull en 1952 “enfatisa el papel de las situaciones pasadas de estímulo-respuesta para explicar la motivación. Según esto, el comportamiento sería función de la interacción entre el número de veces que un comportamiento determinado ha satisfecho una necesidad concreta (estado de desequilibrio interno provocado por una carencia en el organismo) y la fuerza del impulso que dicha necesidad genera. De esta manera, la conducta es función del hábito o aprendizaje, y del impulso o motivación (que puede ser primario con base biológica, como la alimentación, o secundario, que surge por aprendizaje). En el caso de falta de alguno de ellos el organismo se ve motivado para recuperar el equilibrio”¹³⁷

j) Teoría de los sistemas socio-técnicos

“Una serie de autores ha descrito los sistemas sociotécnicos que existen en los lugares de trabajo. También se ha analizado el efecto perturbador que pueden tener los cambios en los métodos de trabajo sobre los sistemas sociales en el trabajo. Estos cambios pueden a su vez afectar a la motivación de los niveles de rendimiento laboral.

El cambio es en sí mismo neutro, y puede tener efectos positivos o negativos o una combinación de ambos. Algunas veces, las ventajas técnicas de los sistemas, como la cadena de montaje del automóvil, superan las desventajas sociales. Sin embargo, a veces es posible modificar el sistema técnico para tener en cuenta las necesidades sociales y psicológicas”.¹³⁸

k) Teoría de la Identidad Social

Según Tajfel, “el impacto que tienen las distintas necesidades varía dependiendo de la importancia de las normas y las metas asociadas con las categorías cognitivas de cada trabajador, definidas a niveles de abstracción variables (personales, sociales, económicos, etc.). Por lo tanto, ningún nivel de necesidad es sustancialmente más importante para la motivación laboral que los otros. Por otro lado, las necesidades de

¹³⁶ WOOLFOLK, A. (1999) “*Teorías conductuales del aprendizaje*”. Psicología educativa. Séptima edición.

¹³⁷ DÍAZ, M. J. (2010) Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹³⁸ W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

base grupal son muy relevantes en aquellas situaciones en que la identidad social de las personas es fundamental”.¹³⁹

m) Teoría de la evaluación cognoscitiva

Formulada en 1960, “es la teoría de la motivación que propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación.

Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen uno al otro.

Sin embargo, la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo. Esta teoría de ser efectiva, proporcionaría muchas implicancias para las prácticas gerenciales. En tal sentido, sería lo más adecuado hacer que la paga de los individuos no tendría que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así se disminuiría su motivación intrínseca.”¹⁴⁰

“La explicación popular es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de forma que mengua la motivación intrínseca anterior. Más aún, la eliminación de las remuneraciones intrínsecas puede producir un desplazamiento (de una explicación externa a una interna) en la percepción que tiene el individuo de las causas de que se dedique a su tarea.”¹⁴¹

“Esta teoría, si bien es cierto ha recibido mucho apoyo de un grupo grande de investigadores, también ha recibido diversos ataques, debido a que emplea una metodología poco consistente que provoca críticas, por la inadecuada interpretación de los resultados. Por tanto se requiere seguir investigando. Puesto que las investigaciones que se realizaron fueron realizadas con estudiantes, el comportamiento de un estudiante no es igual al que adopta un empleado de una organización, pues sus motivaciones están

¹³⁹ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹⁴⁰ AMORÓS, E. (2007) *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía USAT. Do. Rec.: www.usat.edu.pe/carreras1/economia. Disp. 10/11/10.

¹⁴¹ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

orientadas a otro tipo de logros, que se mueven más por recompensas claramente intrínsecas que extrínsecas. Además, los estudios indican que los altos grados de motivación intrínseca soportan los impactos perjudiciales de las recompensas materiales. En el otro extremo las recompensas extrínsecas por tareas rutinarias y desabridas, por lo general, crean una clara tendencia a la motivación intrínseca.” ¹⁴²

“Por tanto, es posible que la aplicación de la teoría este limitada a las organizaciones laborales porque, en general, los puestos de nivel inferior no son lo suficientemente gratificantes para fomentar un interés intrínseco y muchos puestos administrativos y profesionales ofrecen recompensas intrínsecas. La teoría de la evaluación cognoscitiva acaso sea relevante para aquellos puestos que se encuentran a medio camino: los que no son ni tan tediosos ni tan interesantes.” ¹⁴³

n) Teoría del flujo y de la motivación intrínseca

Los investigadores de la motivación llaman flujo al estado de concentración que tiene una persona cuando realiza una tarea, la cual lo absorbe por completo y hace que pierda el sentido del tiempo. ¹⁴⁴

“Un elemento fundamental de la experiencia de flujo es que su motivación no se relaciona con los objetivos finales. La actividad que realizan las personas cuando los embarga el sentimiento intemporal del flujo procede del decurso de la propia actividad, no del intento por alcanzar una meta. Entonces, cuando una persona experimenta el flujo, tiene una motivación totalmente intrínseca.” ¹⁴⁵

Mientras la persona realiza la tarea puede que no tenga un sentimiento de felicidad debido a la concentración que tienen en la misma. Es en el momento que terminan de realizarla que lo inunda un sentimiento de gratitud por lo realizado y se vivencia la satisfacción. La motivación esta dada aquí por el deseo de repetirla. ¹⁴⁶

“Cuando las personas describen sus experiencias de flujo, señalan características comunes en las tareas que las ocupan: eran estimulantes y exigían el empeño de las facultades propias. Las tareas estaban dirigidas a una meta y recibían retroalimentación sobre qué tan bueno era su desempeño. Exigían también una concentración total y

¹⁴² AMORÓS, E. (2007) *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía USAT. Do. Rec.: www.usat.edu.pe/carreras1/economia. Disp. 10/11/10.

¹⁴³ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁴⁴ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁴⁵ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁴⁶ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

creatividad. Además, eran tan absorbentes que a las personas no les quedaba atención para pensar en nada irrelevante ni para preocuparse por sus problemas.”¹⁴⁷

o) Motivación intrínseca y extrínseca

“Las recompensas por las que los trabajadores realizan sus tareas son de muy distinta naturaleza, aunque suelen agruparse en: orientación motivacional extrínseca e intrínseca.

La motivación intrínseca es entendida como el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción, cuya naturaleza es completamente psicológica, no fisiológica. Este tipo de motivación se basa en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación. La primera de ellas lleva a las personas a buscar y conseguir desafíos que son adecuados a sus capacidades y así la competencia se adquiere como resultado de la interacción con estímulos que suponen retos para el individuo. Esta necesidad está, por lo tanto, relacionada con el aprendizaje ya que proporciona el empuje necesario para realizarlo. La necesidad de autodeterminación está relacionada con la libertad de control necesaria para que la motivación intrínseca se muestre realmente operativa. Las personas buscan tener el control de sus propias acciones, siendo este deseo el centro del comportamiento intrínsecamente motivado.

Estos resultados laborales ocurren inmediatamente después del propio rendimiento, y se refieren a consecuencias relacionadas con la satisfacción o frustración de necesidades de superiores: sentimiento de logro, reconocimiento por parte de los demás, autoevaluación del desempeño, responsabilidad personal, progreso social y desarrollo personal que conlleva el trabajo. Éste se convierte en un fin en sí mismo y el trabajador experimenta un control interno de las recompensas obtenidas.”¹⁴⁸

“Thomas afirma que los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. Las recompensas que obtienen los empleados de la motivación intrínseca provienen del propio trabajo, más que de factores externos como aumentos de salarios o felicitaciones del jefe. El modelo de Thomas postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso.”¹⁴⁹ Podemos definir a la libertad de decisión

¹⁴⁷ ROBBINS, S. (2004) Comportamiento organizacional. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁴⁸ DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹⁴⁹ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: Conceptos básicos de motivación. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

como la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la forma que se considere apropiada; la competencia como la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que cada uno elige; el sentido como la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas; y el progreso como la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.¹⁵⁰

“Thomas cita numerosos estudios en los que se demuestra que estos cuatro componentes de la motivación intrínseca guardan una relación significativa con el incremento de la satisfacción laboral y el desempeño calificado por los supervisores. Sin embargo, casi todos los estudios citados por Thomas fueron hechos con empleados profesionales y administrativos. No está claro si, por ejemplo, estos cuatro componentes pronostican la motivación intrínseca de los empleados de base y trabajadores de producción.”¹⁵¹

“La motivación laboral extrínseca, por otra parte, explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas del mismo. En este caso, se trabaja a cambio de recompensas que no son propias de la actividad laboral que realiza la persona y sobre las que el trabajador experimenta un control externo (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996). Ahora, el trabajo se trata de un instrumento para conseguir un fin. Los principales motivadores extrínsecos (dinero, estabilidad, posibilidad de promoción, buenas condiciones, participación en la toma de decisiones) funcionan siempre que el trabajador no los posea, los desee y sienta que puede conseguirlos. Sin embargo, los motivadores intrínsecos siguen motivando aunque ya se posean. Por ejemplo, ejecutar tareas con significado para el trabajador, es un fuerte motivador, independientemente del tiempo que se lleve realizando.

En este sentido, una de las Teorías más relevantes es el modelo de las Características del Trabajo, de Hackman y Oldham (1980). Estos autores propusieron que ciertas características de las tareas producen unos estados psicológicos que generan unos determinados resultados positivos, entre los que destaca la motivación intrínseca (o interna).

Estos estados psicológicos son internos a las personas y por ello, no se pueden manipular directamente por medio del diseño o la gestión del trabajo. Lo que se necesita, en cambio, son propiedades del trabajo mismo que sean razonablemente

¹⁵⁰ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁵¹ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

objetivas, medibles y cambiables, que fomenten esos estados psicológicos, que aumenten la motivación interna.

Pero algo fundamental para los responsables de recursos humanos, es que además de la motivación interna, esos estados psicológicos críticos tendrían otros resultados, como una alta satisfacción con el empleo y una elevada efectividad laboral.

Los autores del modelo especifican distintas variables moduladoras: los conocimientos y destrezas, la necesidad de desarrollo y la satisfacción que el trabajador tenga con el contexto laboral.

Los conocimientos y destrezas del trabajador determinan su adaptación o no a las tareas, ya que un puesto variado, pero que necesite gran cantidad de conocimientos, no será motivador para alguien que no los posea. La necesidad de desarrollo y la satisfacción con el contexto del trabajo también modulan las relaciones entre el puesto y los resultados esperados. Los trabajadores satisfechos con aspectos tales como el salario, la seguridad, resto de trabajadores, responderán de manera más positiva a trabajos enriquecidos, y si además de esto tienen una alta necesidad de autodesarrollo, se podría esperar un alto nivel de motivación laboral interna.”¹⁵²

p) Teoría de los dos factores

La siguiente teoría fue utilizada, junto al Modelo de las Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seara, como marco de referencia del presente trabajo.

En 1960 “mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).”¹⁵³

“Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que, su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó qué quiere la gente en su trabajo. Pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto... De este estudio concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su puesto de trabajo era significativamente distinta que cuando se sentían mal”.¹⁵⁴

Así, Herzberg encuentra que ciertas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral, es decir, los factores que

¹⁵² DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.

¹⁵³ MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.

¹⁵⁴ ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. A partir de estos datos, también colige que lo contrario de “satisfacción” no es la insatisfacción, sino “no satisfacción”, y que lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.¹⁵⁵

De esta manera, Herzberg crea dos categorías para explicar la motivación: *factores higiénicos* y *factores motivacionales*. Los primeros se refieren a los factores extrínsecos, expresados por las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Estos implican condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, relaciones con los compañeros, estatus, seguridad. Estos constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para la motivación de los empleados. Sin embargo, según el autor, poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” da cuenta de su carácter preventivo, ya que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Cuando estos factores son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas, debido a que tienden a operar únicamente en forma negativa. En el caso que sean precarios, van a producir una insatisfacción en el empleado.¹⁵⁶

Los factores motivacionales son intrínsecos al puesto de trabajo y tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas, la delegación de responsabilidad, la libertad de decidir cómo realizar el trabajo, el reconocimiento de los logros, la promoción, el trabajo interesante, la posibilidad de crecimiento. Cuando son óptimos, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad muy por encima de los niveles normales. En cambio, cuando son precarios, provocan pérdida de satisfacción. Por lo tanto, Herzberg propone que si lo que se desea es motivar a las personas en su puesto, se deben acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos.¹⁵⁷

“El papel del dinero, según Herzberg, es fundamentalmente el de un factor higiénico. Un salario inadecuado puede provocar fuertes sentimientos negativos y hacer que la persona deje su puesto de trabajo, mientras que un buen salario no suele generar fuertes

¹⁵⁵ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁵⁶ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

¹⁵⁷ Idem.

sentimientos positivos sobre un trabajo... El pagar a la gente más dinero no mejora su rendimiento si los obstáculos de la organización impiden que trabaje de forma más eficaz.”¹⁵⁸

A partir de lo expuesto, concluimos que la satisfacción en el cargo es en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo, mientras que la insatisfacción es función del ambiente. Dicho de otro modo, no hay que ignorar los factores higiénicos pero tampoco hay que pararse ahí ¹⁵⁹

Es necesario tomar precauciones con el trabajo de Herzberg ya que su investigación fue realizada hace algún tiempo, y tan solo para los empleados profesionales que trabajaban en Estados Unidos. Sin embargo, el trabajo del autor en cuestión, puede ofrecer un marco útil para intentar ajustar las necesidades de los individuos a las exigencias del puesto de trabajo.¹⁶⁰

La década de 1950 fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esta época se formularon la teoría en cuestión, la de Maslow y la de Douglas McGregor, que si bien fueron muy atacadas y hoy en día se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas y los administradores todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar las motivaciones de los empleados. ¹⁶¹

q) Modelo de las motivaciones psicosociales

La siguiente teoría es la de J.L. Fernández Seara que, junto a la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, son los marcos de referencia del presente trabajo de investigación.

“Como es sabido, la motivación (sería mejor hablar de motivaciones) constituye una variable conductual que engloba distintos fenómenos psicológicos (procesos, estados, componentes, respuestas...) y en la que se da una variada gama de problemas, tanto metodológicos como conceptuales.”¹⁶²

¹⁵⁸ W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

¹⁵⁹ Se tomaron como referencia los textos de: MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

¹⁶⁰ Se tomó como referencia el texto de W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

¹⁶¹ Se tomó como referencia el texto de ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México.

¹⁶² FERNANDEZ SEARA, J.L. (1987) *Escala de Motivaciones Psicosociales*. TEA Ediciones, S.A. Madrid

“Nosotros conceptualizaremos las motivaciones como elementos de activación y dirección de la conducta con tendencia hacia la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. No se trata, pues, de una sola motivación, sino de muchos factores motivacionales relevantes para explicar la conducta afectiva de los seres humanos en las distintas tareas.

Uno de los ámbitos donde el estudio de las motivaciones ha ocupado un papel central ha sido y es el mundo sociolaboral. Es ahí donde intentamos insertar nuestra investigación acerca de las motivaciones. Pero, como es sabido, no resulta fácil evaluar directamente los motivos psicosociales, sino que se deben inferir a través de la conducta que realiza el sujeto en relación con diferentes tipos de incentivos y en un contexto de desarrollo.

No obstante, la evaluación de las motivaciones humanas en el mundo laboral ha avanzado lentamente y con gran dificultad. Hasta muy recientemente la mayoría de los psicólogos tendían a evaluarla a través de medidas de la satisfacción en el trabajo y del rango de los incentivos.

Nosotros incluiremos en la evaluación de las motivaciones cinco componentes: el nivel de activación y necesidad, el valor del incentivo de cada sujeto, el nivel de expectativa, el nivel de ejecución y el nivel de satisfacción.”¹⁶³

“Consideramos, pues, las motivaciones, como un complejo proceso donde se incluyen distintos componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción...) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, pues como señala BOLLES (1969), las motivaciones no son hechos de comportamiento claramente observables o aspectos de experiencia directa.

Nuestro enfoque propone que cada motivo se puede expresar en una gran variedad de formas de expresión.

Por otra parte, cabe destacar que las motivaciones no son aspectos estáticos, sino que se presentan cambiantes, fluctuantes y lábiles, lo cual dificulta bastante su evaluación.

No solo existen diferencias individuales en la naturaleza de los motivos que impulsan a la acción, sino que cambiarán y se aprenderán nuevas formas de conducta a lo largo del ciclo vital.”¹⁶⁴

“La necesidad de definir a priori el concepto psicológico de los motivos psicosociales del ser humano, nos va a llevar a una mayor comprensión de la conducta humana. No

¹⁶³ Idem.

¹⁶⁴ Idem.

obstante, raramente los motivos existen aisladamente, sino que interactúan en distintas y diferentes conductas.”¹⁶⁵

A partir de lo expuesto, Fernández Seara describe nueve aspectos motivacionales, a saber:

- 1) “Afiliación. Hace referencia a personas que están preocupadas por el establecimiento y/o mantenimiento de una relación positiva con las otras personas. Pero este motivo, definido como la anticipación de las relaciones afectuosas y amistosas con otras personas, parece ser, en parte, una respuesta a la ansiedad y no solo un impulso positivo de goce.
- 2) Pertenencia de grupo. Necesidad Humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.
- 3) Estima. Aprecio y respeto por parte de los demás.
- 4) Reconocimiento social. Aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.
- 5) Autoestima. Valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
- 6) Realización. Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo en el sentido más amplio.
- 7) Iniciativa. Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.
- 8) Logro. Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a sí mismo o a otros.
- 9) Poder. Hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas y/o normas que permitan influir sobre otras personas.
- 10) Seguridad. Búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional. El sujeto actúa para preservar su seguridad. No obstante, las necesidades de seguridad no son las mismas para todo el mundo.”¹⁶⁶

A través de un análisis factorial de estas motivaciones hipotetizadas, Fernández Seara determina seis motivos psicosociales básicos, los cuales reúnen más de una de las necesidades nombradas anteriormente.

- “As: Aceptación e integración social. Mide la necesidad de relaciones afectivas (de diferente índole) con otras personas. Al sujeto le gusta estar con amigos y

¹⁶⁵ Idem.

¹⁶⁶ Idem.

personas en general. Acepta a la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

- **Rs: Reconocimiento social.** La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional. Una puntuación alta indica que el sujeto desea que los demás (sobre todo los conocidos y allegados) le tengan estima; trabaja y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento; le preocupa la reputación, la fama y lo que otros piensen de él. Una búsqueda afanosa de estima ha de llevar, sin duda, a una cota elevada de logro.
- **Ac: Autoestima/autoconcepto.** Esta relacionada con la valoración personal y confianza en sí mismo. Obtener una puntuación elevada en el nivel de activación indicaría que el sujeto posee un pobre concepto de sí mismo. Obtener calificaciones altas en el nivel de ejecución indicaría que el sujeto busca afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismo y acrecienten el autoconcepto.
- **Ad: Autodesarrollo.** Se trata de medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa. Una puntuación alta (en nivel de activación) indica que el sujeto aspira a realizar tareas difíciles, mantiene cotas altas y está dispuesto a trabajar para llegar a metas elevadas; responde positivamente a la competitividad y está dispuesto a esforzarse para sobresalir. Una tendencia al logro correlacionara positivamente con la valoración personal.
- **Po: Poder.** Se trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Está dispuesta a realizar esfuerzos y lograr cotas muy elevadas a través de diversos medios (trabajo, dinero, patrimonio, política, cargos,...) con un claro fin de obtener poder. Aspira a alcanzar un estatus (social, profesional, económico,...) elevado que le permita dominar y dirigir de alguna manera a los demás.
- **Se: Seguridad.** Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales. Una puntuación alta en el nivel de activación indica que esa persona no posee un sentimiento de seguridad en sí mismo ante las situaciones actuales y futuras. Múltiples factores

pueden ser la razón de ello: inestabilidad laboral, problemas familiares, baja autoestima... Una persona que busca seguridad laboral por encima de todo militaré, sin duda, sus posibilidades de autorrealización.”¹⁶⁷

En cuanto a los componentes subjetivos y objetivos, el autor da las siguientes definiciones:

- “Nivel de activación motivacional: se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta y/o actividad general “arousal” que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.
- Nivel de expectativa: anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzara un determinado incentivo o recompensa. Existe, pues, una relación entre estimación subjetiva e incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción, por otra.
- Nivel de ejecución: cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.
- Valor de los incentivos: se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones... que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos (por ejemplo: condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, política de la empresa,...). Los incentivos son reforzadores que poseen un valor funcional para el sujeto. A través de la escala se quiere conocer el rango de los mismos.
- Nivel de satisfacción: se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado. Por lo tanto, el nivel de aspiraciones funciona como regulador del éxito o fracaso.”¹⁶⁸

¹⁶⁷ Idem.

¹⁶⁸ Idem.

IV- MARCO METODOLÓGICO

4.1 Área de estudio

La investigación se llevó a cabo en la localidad de Villa Gobernador Gálvez, al sur de la provincia de Santa Fe, Argentina, que conforma el Gran Rosario. Se encuentra ubicada en la margen derecha del río Paraná, 10 km al sur del microcentro de la ciudad de Rosario, de la cual está separada sólo por el arroyo Saladillo. En población es la segunda localidad del conurbano rosarino y la cuarta de la provincia.

4.2 Tipo de investigación

Se realizó una investigación del tipo cuali cuantitativo con diseño no experimental, transversal y descriptivo. No se manipularon variables sino que se observaron los fenómenos tal cual se presentan en un momento determinado. Luego se procedió a describir lo que se observó.

4.3 Población

La población que participó en la presente investigación estuvo conformada por hombres y mujeres, sin distinción de edad, correspondientes a los niveles intermedio e inferior de la empresa Metalsur carrocerías S.R.L., carrocera de transporte público de pasajeros de larga distancia. La misma se encuentra ubicada en Villa Gobernador Gálvez y posee 198 empleados (36 del nivel gerencial y 162 operarios).

4.4 Muestra

Para la consecución de las entrevistas, se utilizó un muestreo no probabilístico por disponibilidad. En el caso de mandos medios, se entrevistó a 4 empleados (11,11% del total de mandos medios), mientras que en operarios se entrevistó a 3 empleados (1,85 % del total de operarios).

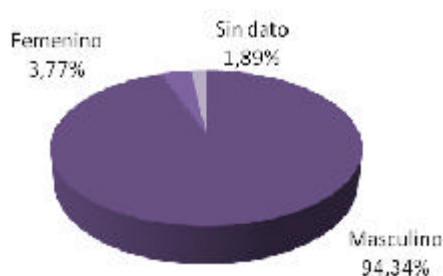
Para la administración del cuestionario, se trabajó con una muestra de 20 empleados de mandos medios y 32 del nivel operativo. El método de selección también fue no probabilístico por disponibilidad.

En mandos medios se entregaron 36 cuestionarios y se recuperaron completos 20 (55,55% del total de mandos medios). En el caso de operarios, se entregaron 50 cuestionarios y se recuperaron 32 (19,75 % del total de operarios).

En cada cuestionario se solicitó información en relación a la edad, sexo, nivel de educación y antigüedad en la empresa de cada empleado, considerados como aspectos importantes a la hora de entender la motivación laboral. A continuación, se exponen algunos gráficos que permiten visualizar el porcentaje en el que se presentan estas variables.

Variable: Sexo del empleado

Sexo	Casos	%
Masculino	50	94,34%
Femenino	2	3,77%
Sin dato	1	1,89%
Total	53	100,00%



Se observa que el 94.34% de los empleados son hombres y sólo el 3.77% son mujeres.

Variable: Edad del empleado

	Promedio	Desvío Estándar	Mínimo	Máximo
Edad	39,41	12,67	20	68

Observación: tener en cuenta que hay 7 empleados que no dieron su edad.

La edad promedio de los empleados encuestados es de 39.41 años con un desvío estándar de 12.67 años. La edad varía entre 20 y 68 años.

Variable: Antigüedad del empleado

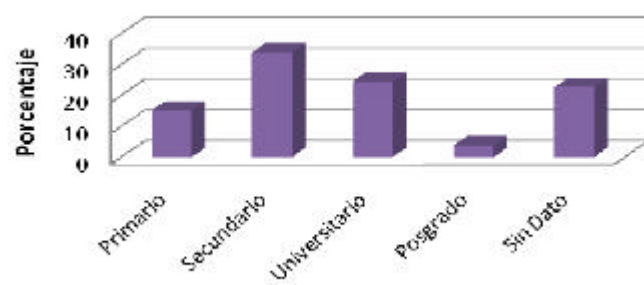
	Promedio	Desvío Estándar	Mínimo	Máximo
antigüedad (en meses)	67,02	57,31	3	264

Observación: tener en cuenta que hay 8 empleados que no dieron su antigüedad.

La antigüedad promedio de los empleados es de 67.02 meses con un desvío estándar de 57.31 meses.

Variable: Nivel de Educación

Nivel de Educación	Casos	%
Primario	8	15,09%
Secundario	18	33,96%
Universitario	13	24,53%
Posgrado	2	3,77%
Sin Dato	12	22,64%
Total	53	100,00%



4.5 Métodos y técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en este trabajo de investigación fueron cuestionarios, entrevistas semidirigidas y observación.

a) Cuestionario “Escala de Motivaciones Psicosociales” de J.L. Fernández Seara

Administración

- Mandos medios: individual
- Operarios: colectiva

Objetivo

Evaluación de seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo laboral.

Instrucciones

Esta escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

Ella se divide en tres partes y, a su vez, encontrará dos tipos de enunciados diferentes:

En la primera parte hallará frases enumeradas con dos alternativas, como por ejemplo: “1. Los éxitos profesionales me importan mucho...”, y en la Hoja de Respuestas (que podrá encontrar atrás del cuestionario) estarán las letras V y F correspondientes a cada frase. Si usted está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja de Respuestas con una cruz (X) la **V (Verdadero)**; si usted no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la Hoja con una cruz (X) la **F (Falso)**. Todas las frases deben ser completadas con V o F en la Hoja de Respuestas.

En cambio, en la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y usted podrá elegir solamente aquellos que le resulten atractivos. No tiene que elegir necesariamente todos para darles un valor.

En la segunda parte tendrá frases como “Trabajar en equipo...” y en la Hoja de Respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de importancia que tiene para Ud. señalando con una cruz (X) en la Hoja de Respuestas uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **2-normal; 3-mucho; 4-muchísimo**.

En la tercera parte tendrá frases como “Decisiones de mis jefes...” y en la Hoja de Respuestas estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo,

precise el grado de satisfacción que le produce a Ud. señalando con una cruz (X) en la Hoja de Respuestas uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **1- alguno, 2- normal, 3- mucho, 4- muchísimo.**

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado.

Primera parte

A continuación se presentan 126 enunciados, marque en la Hoja de Respuestas **F (FALSO)** si no está de acuerdo; **V (VERDADERO)** si está de acuerdo.

01. Busca la confianza y aprecio del Jefe o Subjefe.
02. Necesita ocupar algún cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su capacidad o talento en el trabajo.
03. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.
04. En general, tiene un gran interés por aumentar sus conocimientos relacionados con su trabajo.
05. Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.
06. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para usted y/o su familia.
07. En general, prefiere su trabajo en equipo que individualmente.
08. Le gusta que le pidan opinión en asuntos relacionados con su trabajo.
09. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.
10. Ocupar un cargo con mayor responsabilidad es tan importante para usted que lo aceptaría con el mismo salario que el que recibe actualmente.
11. Preferiría hacer alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades de ascender, crecer y expandirse, al de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de usted.
15. Es importante para usted conseguir metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades en el trabajo con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidad y riesgo.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría más feliz.
18. No le importa que supervisen su trabajo con tal de asegurarse el puesto.

19. Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.
20. Busca las situaciones y oportunidades que le permitan mostrar a los otros su preparación y capacidad.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Preferiría hacer cursos de formación con frecuencia para mejorar su rendimiento en su trabajo.
23. Le gustaría influir en las decisiones de su empresa aunque no ocupe un puesto directivo.
24. Siente a veces deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para usted es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.
26. Le gusta realizar con frecuencia alguna acción que llame la atención de los demás.
27. A veces piensa que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien pago a otro interesante y creativo.
29. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.
30. Sería más importante para usted trabajar en otra empresa líder del sector carrocero.
31. Considera necesaria la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.
32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y sobresalir sobre los demás.
33. Ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que usted desearía ser.
35. Es usted una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos/amigas.
38. Le gustaría tener la oportunidad de dar alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación en el trabajo.
39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.

42. Le gusta mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.
43. Siente a veces la necesidad de tener más amigos.
44. Busca que la gente hable bien de usted y/o de su trabajo.
45. Le gusta dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa fuesen más efectivas.
47. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con usted ante problemas importantes o difíciles o de otro tipo de actividades.
48. Es usted de esas personas que luchan por un mejor puesto y un ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la Administración del estado con menor sueldo y menores posibilidades, a hacerlo en el sector privado, con salario superior y posibilidades de ascender.
50. Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.
51. Es muy importante para usted conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.
52. Se considera usted como una persona que tiene una gran capacidad para hacerse amigos.
53. La mayoría de sus compañeros lo aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su trabajo realizado.
55. Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgaría en la toma de decisiones con tal de sorprender a los demás.
57. Por sus conocimientos y capacidades tiene asegurado el puesto que actualmente ocupa en su empresa.
58. Puede alcanzar buenas relaciones afectivas en su familia.
59. Piensa que los demás lo aceptan tal como es.
60. Tiene la capacidad de ocupar un puesto de nivel superior.
61. Desde el nivel de trabajo que ocupa puede llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios para ascender en su trabajo y socialmente.
63. Considera que la seriedad de la empresa lo podrá mantener trabajando un largo plazo de tiempo.

64. Puede contar con el apoyo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que el jefe de su empresa lo elegiría a usted entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.
66. Usted tiene la capacidad para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.
67. En su lugar de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.
68. Piensa que con dinero se puede lograr todo aquello que uno quiere o desea.
69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
70. Como persona puede lograr una buena armonía dentro de su trabajo.
71. Si usted ocupara un cargo directivo podría demostrar a los demás su capacidad de trabajo.
72. Cree que está preparado para soportar cualquier problema relacionado con su trabajo.
73. Podrá lograr en su vida relaciones de amistad totalmente positivas.
74. Podría trabajar mejor de lo que trabaja hoy en día.
75. Sus compañeros de trabajo lo aceptarían como jefe por sus capacidades y talentos en el trabajo.
76. Usted es una persona que tiene la posibilidad de ascender en la empresa.
77. Su puesto de trabajo le permite crecer y desarrollarse como persona.
78. Cree que su empresa le dará la oportunidad de tomar decisiones.
79. Piensa que tiene en su empresa muchas posibilidades de alcanzar sus deseos de ascenso.
80. Podrá llegar a ser un trabajador brillante dentro de su empresa.
81. En su empresa se pueden lograr buenas relaciones entre las personas que trabajan.
82. Como persona puede lograr una posición laboral y social satisfactoria.
83. Cree que puede formar un equipo de trabajo y que éste lo aceptaría fácilmente.
84. Siente que a veces sus compañeros de trabajo lo dejan de lado o no lo tiene en cuenta.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de usted.
86. Las decisiones tomadas por usted en la mayoría de los casos, son las mejores.
87. En general, se preocupa por el cumplimiento de sus tareas en la empresa.
88. Busca permanentemente maneras de ascender de nivel en su trabajo.

89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro en la empresa.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.
91. Su Jefe o Subjefe creen que las decisiones tomadas por usted son generalmente las mejores.
92. Conoce su trabajo y hace lo que el puesto demanda.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades relacionadas con su trabajo.
94. Ha logrado cumplir en su vida grandes deseos.
95. Considera que tiene un trabajo bien pago.
96. En general, en los momentos difíciles de su vida, siente el apoyo de las personas cercanas.
97. Sus jefes y supervisores le reconocen su capacidad y talento personal.
98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permiten tomar decisiones y tener iniciativa.
100. Gana o posee mucho dinero y bienes.
101. Tiene en la actualidad un puesto de trabajo que le permite dar alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o área.
103. Los demás lo consideran capaz para el puesto que ocupa
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo lo beneficia personal y laboralmente.
106. Ocupa un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.
107. Su empresa tiene seriedad para mantenerlo estable por mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad en la actualidad son altamente positivas.
109. En su empresa tienen en cuenta su opinión en relación a su trabajo o actividad.
110. En general, resuelve por sí mismo los problemas de su trabajo.
111. Es usted una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero termina muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite dirigir o supervisar el trabajo de otras personas.
113. Se siente bien con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.

115. Si tiene que explicar algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El ámbito físico y humano de la empresa permite un buen trabajo y la creatividad.
117. Es usted una persona importante e influyente en el trabajo.
118. Esta satisfecho de las tareas y funciones que realiza actualmente.
119. Intenta tener cada día más amigos.
120. A menudo sus proyectos le salen mal.
121. Se siente plenamente integrado dentro del grupo de amigos.
122. Hasta el momento ha logrado hacer bien su trabajo.
123. Se siente conforme y cómodo con sus compañeros de trabajo.
124. En la actualidad busca la forma necesaria para ascender en su trabajo y socialmente.
125. Su trabajo le permite su valía profesional.
126. Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.

Segunda parte

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos 21, elija solamente aquellos que le resulten mas atrayentes, tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo el plano personal, sino también el profesional.

Si le resulta atrayente, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para usted marcando también con una cruz (X) en la Hoja de Respuestas uno de los números, atendiendo a la siguiente escala:

2: normal

3: mucho

4: muchísimo

127. Participación en la toma de decisiones.
128. Buen ambiente de trabajo.
129. Aprecio y consideración del Jefe hacia usted.
130. Aprecio y consideración de sus compañeros hacia usted.
131. Aprecio y consideración de sus inferiores hacia usted.
132. Relaciones afectivas estables.
133. Cargo o puesto de gran responsabilidad.
134. Capacidad y talento en el trabajo.
135. Prestigio o posición laboral y social alta.
136. Posibilidades de promoción y ascenso en el trabajo.

- 137. Independencia y autonomía en el trabajo.
- 138. Sueldo elevado.
- 139. Éxito laboral.
- 140. Oportunidades de formación y desarrollo laboral.
- 141. Innovación tecnológica en la empresa.
- 142. Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.
- 143. Condiciones físicas y ambientales buenas en el trabajo.
- 144. Dirigir y supervisar.
- 145. Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.
- 146. Adaptación física y normativa al trabajo.
- 147. Seriedad, prestigio y organización de la empresa.

Tercera parte

El modo de proceder es similar al que se ha descrito en la anterior. Solo debe elegir aquellas frases que le resulten atrayentes y el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzcan a Usted esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna 2: normal 3: mucho 4: muchísimo

- 148. Sueldo actual
- 149. Trabajo altamente especializado.
- 150. Innovación tecnológica de la empresa.
- 151. Nivel de independencia en su trabajo.
- 152. Influencia y poder en su empresa.
- 153. Dirigir y supervisar a otros.
- 154. Moral del grupo o equipo de trabajo.
- 155. Participación en la toma de decisiones.
- 156. Rendimiento laboral.
- 157. Desarrollo de la propia iniciativa.
- 158. Tareas y funciones que realiza actualmente.
- 159. Ambiente humano en su trabajo.
- 160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
- 161. Relaciones con sus compañeros.
- 162. Relaciones con sus amigos.
- 163. Formación y desarrollo laboral.

164. Promoción y ascenso personal en su empresa.
165. Logros laborales.
166. Éxitos laborales alcanzados.
167. Con su personalidad y carácter.
168. Posición laboral y social.
169. Puesto o cargo actual.
170. Organización y funcionamiento de su empresa.
171. Opinión de los demás acerca de usted.
172. Relaciones afectivas de pareja.
173. Relaciones positivas con los hijos.

b) Entrevistas semidirigidas

Ejes principales de las entrevistas

- Historia laboral en general y en la empresa: trabajos anteriores, motivos de desvinculación, antigüedad en la empresa, modalidad de ingreso, función, cambios de puesto, expectativas.
- Presente en la empresa: cómo siente y experimenta su trabajo en la empresa, aspectos más placenteros y aspectos menos agradables de su trabajo.
- Causa de renuncia: hecho o situación que provocaría su renuncia a un trabajo.

c) Observación

La observación permitió la comprensión de la dinámica de trabajo, de las relaciones interpersonales entre empleados, el ambiente humano y físico, las modalidades de comunicación, la relación de los empleados con el dueño, la identificación de aquellas personas que facilitan el trabajo y aquellas que lo obstaculizan, el nexo entre las diferentes áreas.

4.6 Procedimientos

Se realizaron 12 visitas a la empresa, a través de las cuales se distribuyeron los cuestionarios y concretaron las entrevistas. Ante cada técnica de recolección de datos utilizada, se les aseguró la confidencialidad de la información.

En el caso de mandos medios, se entregaron los cuestionarios de forma personal uno por uno, explicando el objetivo del trabajo y pidiendo colaboración para su realización. Se les indicó que en la oficina de personal quedaría una urna cerrada para que puedan depositarlos a medida que los iban finalizando, de manera que se reasegure su anonimato.

En el caso de operarios, se acordaron dos días para la toma colectiva de los cuestionarios. En el primer encuentro se administraron 40, los cuales, por cuestiones de tiempo, no pudieron finalizarse y cada empleado se los llevó a su casa con el propósito de terminarlos. La segunda administración fue con 10 operarios, los cuales pudieron concluir la actividad ya que se otorgó más tiempo que la anterior. También con este grupo se utilizó una urna cerrada para depositar los sobres.

En cuanto a las entrevistas, se dispusieron tres días para la realización de las mismas, las cuales se llevaron a cabo en la sala de reuniones de la empresa con una duración aproximada de 40 minutos cada una. La muestra estuvo conformada por tres operarios y cuatro mandos medios de acuerdo a lo determinado por la empresa. Al comenzar cada encuentro, se hizo hincapié en la confidencialidad de los datos y se les manifestó el derecho de no responder a lo que no desearan.

V- INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.1 Cuestionarios

A continuación, se procederá a analizar los datos obtenidos, tanto en operarios como en mandos medios, de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seara. En primer lugar se expone el porcentaje de empleados, de ambos estratos, que participó en la administración de los cuestionarios. En segundo lugar, se expone gráficamente y se describe la media obtenida a partir de cada factor motivacional en cada estrato.

Variable: Nivel del Empleado

Nivel	Casos	%
Operario	32	60,38%
Mando Medio	21	39,62%
Total	53	100,00%

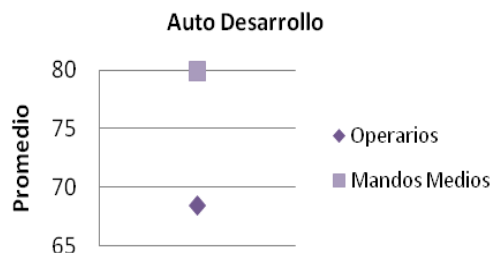
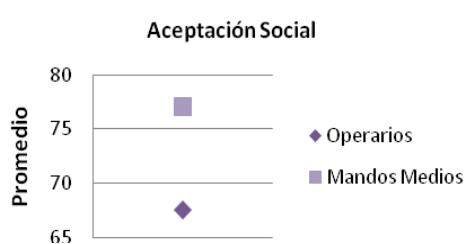


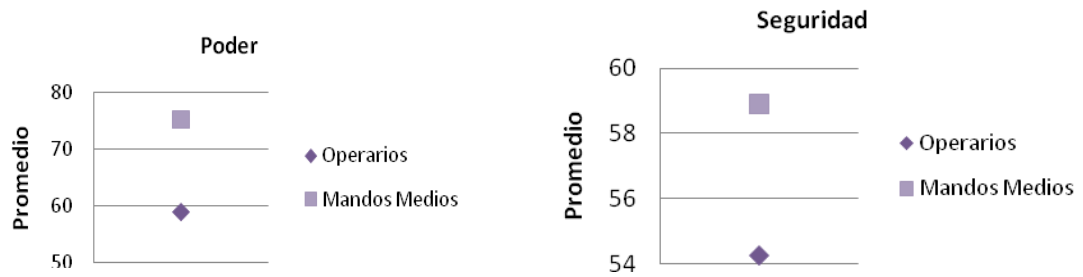
En el gráfico anterior, el 60.38% de los empleados encuestados son Operarios y el 39.62% Mandos Medios.

Variable: Factores según Nivel del Empleado

Estadísticas descriptivas de los factores según nivel del empleado

Nivel del		Media	Desvío Estándar
Operario			
Operarios	Aceptación Social	67,54	20,57
	Reconocimiento Social	63,13	24,33
	Autoestima	71,45	22,82
	Auto Desarrollo	68,44	20,89
	Poder	58,98	24,63
	Seguridad	54,26	16,33
Mandos Medios	Aceptación Social	77,05	15,39
	Reconocimiento Social	77,72	13,09
	Autoestima	78,07	11,32
	Auto Desarrollo	79,92	12,46
	Poder	75,17	15,72
	Seguridad	58,91	14,25





Como se desprende de la tabla y gráficos precedentes, la influencia de los factores motivacionales en los empleados no difiere en gran medida en cuanto a los estratos.

Según los resultados obtenidos, el motivador más influyente para los operarios es la autoestima mientras que para los mandos medios el autodesarrollo; el segundo lugar lo ocupa el motivador autodesarrollo en operarios, mientras que en mandos medios la autoestima; la tercera posición la habita el factor aceptación e integración social, en el caso de operarios, y el reconocimiento social en mandos medios; en cuarto puesto se localiza el reconocimiento social en operarios y la aceptación social en mandos medios; en el quinto lugar, tanto en operarios como mandos medios, nos encontramos con el móvil poder; y como último motivador se ubica la seguridad en ambos estratos.

Como podemos observar, el autodesarrollo y la autoestima se ubican en los dos primeros lugares en ambos estratos, intercambiando el orden de importancia según el nivel (operarios o mandos medios); la tercera y cuarta posición la ocupan la aceptación social y el reconocimiento social, también en órdenes diferentes de acuerdo al estrato; en el quinto y sexto lugar nos encontramos primero con el poder, y segundo con la seguridad, en la misma secuencia en ambos sectores de la organización.

5.2 Entrevistas

Todos los nombres que figuran a continuación fueron inventados con el propósito de preservar el anonimato de los participantes.

a) Operarios

Entrevista I

El entrevistado numero I, “Carlos”, comenta que hace treinta años que trabaja en el rubro carrocero. En la empresa anterior ocupaba un puesto de supervisor, en el cual no se sentía cómodo por la razón de encontrarse en el medio de los conflictos entre el empleador y los empleados. Asevera que prefiere desempeñar un puesto de operario a partir de aquella experiencia.

El motivo de desvinculación de su primer trabajo fue el cierre de la empresa.

En el año 2003 ingresa a Metalsur por un proceso de selección y desde entonces mantiene el mismo puesto de *Operario de mantenimiento*. Expresa sentirse a gusto con su trabajo ya que no es rutinario, exige un esfuerzo continuo de uno mismo, sortear dificultades y un aprendizaje permanente. Eso le agrada.

Los motivos por los cuales renunciaría a cualquier trabajo serían, por un lado el mal trato, y por el otro, la posibilidad de trabajar de forma autónoma en algo diferente de la labor que realiza hace años.

Entrevista II

El entrevistado numero II, “Roberto”, antes de ingresar a Metalsur trabajaba en una empresa metalúrgica donde colocaba caños y armaba puertas. Declara haberse sentido cómodo en ese trabajo como consecuencia de la corta distancia entre este y su casa, y por la función que desempeñaba. La causa de desvinculación fue por reducción de personal.

Hace dos meses, ingresa a la empresa actual como *Operario de mantenimiento*, por recomendación primero, y por un proceso de selección después. Describe este trabajo como similar al anterior pero más amplio, el cual le permite realizar tareas diferentes. Le agrada que no sea algo totalmente nuevo y que a la vez le permita diversidad de funciones.

Lo que más le satisface es su oficio de soldador. Lo que menos le complace es la distancia que tiene del trabajo a su casa, la falta de compañerismo y la ausencia de premios que le aseguran.

Se autodescribe como una persona que habitualmente no tiene inconveniente con sus compañeros.

Las causas por las cuales se desvincularía de un trabajo serían no ser valorado en sus conocimientos, o recibir un bajo sueldo de acuerdo a su experiencia y categoría. Comenta que las prioridades de una persona cambian de acuerdo al momento vital que se encuentre y, agrega, que en años anteriores no podía darse el lujo de exigir valoración o buena remuneración por parte de la empresa donde trabajaba porque tenía, como condición primera, que mantener a una familia y asegurarse un empleo estable. Esa situación le generaba presión y le exigía adaptarse a las circunstancias laborales que le tocaran. En cambio, hoy en día, se halla en otro momento, más tranquilo, con sus hijos ya crecidos y con mayor experiencia laboral, lo cual le da la posibilidad de elegir un trabajo donde se sienta valorado y bien remunerado.

Entrevista III

El tercer entrevistado “Juan”, de 43 años, explica que antes de trabajar en Metalsur, estaba en otra empresa donde realizaba un trabajo indispensable para la organización, sin embargo no le agradaba debido al bajo sueldo que recibía. Por esta razón, es que comienza a repartir Currículums y lo llaman de Metalsur para que comience a trabajar, pero el postulante rechazó la oferta. Al tiempo lo echan del lugar donde se desempeñaba, y simultáneamente lo vuelven a llamar de Metalsur, momento en el que ingresa. Hace un año y medio que se incorporó y, desde ese entonces, mantiene el mismo puesto como *Operario de mantenimiento*. Revela sentirse muy a gusto con su trabajo ya que la gente es muy educada y posee buen humor. Sostiene como fundamental para un trabajo el respeto, el buen ambiente de trabajo, y pone especial énfasis en la posibilidad de aprendizaje. Comenta que este año empezó la secundaria nuevamente. Valora la libertad en la realización del trabajo y lo que menos le agrada es la imposición de tiempos y la falta de comprensión de los ritmos de trabajo de cada uno. Añade que su deber interno es que la empresa funcione, y que para ello él tiene un rol y debe cumplirlo. “Esto es un juego: uno vende su trabajo y ellos compran tu trabajo”.

Los motivos por los cuales dejaría un trabajo serían el monetario por un lado, ya que debe mantener una familia, y una mala relación con el encargado, por el otro.

b) Mandos medios

Entrevista I

La primera entrevistada “Ana”, antes de ingresar a la empresa, hacía cajones para pollos. No le gustaba porque era un trabajo en negro y ella quería un recibo por mes, pero trabajaba porque necesitaba el dinero.

Ingresa a Metalsur seis años atrás por recomendación de la mujer del dueño, quién desde un primer momento la apoyo e incentivó para que estudie.

Su primera función fue en el sector de limpieza de la empresa. Recuerda que le costó adaptarse porque era un lugar con muchos hombres y ella no estaba acostumbrada, pero que poco a poco fue conociendo a la gente y amoldándose al lugar. Siempre se sintió respetada.

Después de tres años en la misma función, sintió el deseo de progresar, aprender competencias nuevas, y le pidió al dueño si le daba la oportunidad de trabajar en el área de administración de personal, ya que por aquél momento faltaba gente. El dueño se lo permitió y ella dio lo mejor de sí; fue instruyéndose con muchas ganas, cambió su forma de hablar, su vocabulario, aprendió a comunicarse con los clientes y hasta llegó a ser una clase de mediadora entre estos y la empresa. Asevera que en todo momento se esmeró para dar lo mejor de ella y que siempre evitó equivocarse para no defraudar a nadie. “Quería que venga un genio y me enseñe todo en un minuto”. Siente que fue muy difícil ese camino ya que tuvo que aceptar sus limitaciones, errores y poner energía en aprender. Su vida personal cambió por completo y pudo de a poco ir haciendo su casa. Mientras cuenta su historia se emociona y sonríe.

Resalta el compañerismo por parte de los pares, el buen corazón de la gente, el respeto y la buena relación y consideración por parte de los jefes. Además se siente cómoda con el ambiente de libertad que tiene en la empresa. Una de las cosas que más le interesa del trabajo el hecho de estar actualizada, moverse, crecer, sentirse activa. Otro de los motivos por los cuales mantiene su trabajo, a pesar de su reciente maternidad, es porque quiere seguir creciendo económicamente y terminar su casa.

La razón por la cual renunciaría a un empleo sería el maltrato, a no ser que necesite el dinero y no tenga otra opción.

Entrevista II

El segundo entrevistado, “Manuel”, antes de su ingreso a Metalsur, trabajó para otra empresa durante 22 años, y se desvinculó debido a la crisis del 2001.

En el 2003 entra a trabajar en la organización actual manteniendo siempre el mismo puesto. Expresa sentirse a gusto, aunque su anhelo hoy en día es llegar a la jubilación.

Aquello que más le agrada de su labor es que él determina el trabajo que tiene que hacer, toma decisiones, no depende de nadie. Por otro lado, lo que menos le satisface son la cantidad de horas que trabaja.

Los motivos por los cuales rehusaría seguir trabajando en un lugar serían, por un lado, el mal trato, y por el otro, si el trabajo no tiene relación con la profesión de uno, es decir sino satisface lo que uno pretende, y no solo en el plano económico.

Entrevista III

El tercer entrevistado “Sergio”, un arquitecto de 32 años, antes de empezar a trabajar en la empresa actual, estaba como ayudante administrativo en la Bolsa de Comercio. Como no se hallaba conforme con el salario, se presenta en Metalsur para una entrevista. Lo ponen a prueba durante un tiempo, para luego dejarlo permanente en el sector de Ingeniería. Con el tiempo fue adquiriendo mayor responsabilidad, generando nuevas ideas y optimizando tiempos de trabajo.

Comenta que se siente desilusionado con la vida, por la razón de que su verdadera vocación es la arquitectura, profesión mal paga según él. Explica que si surge una obra afuera de Metalsur, como trabajo independiente, la toma como una labor más, ya que es lo que mayor complacencia le trae y lo necesita económicamente. A pesar de que su función en la empresa no tenga relación con su vocación, no dejaría este trabajo por una obra temporaria, la empresa le da seguridad.

Tres aspectos resalta como importantes para su satisfacción: que el trabajo tenga relación con su profesión, que este bien pago y que sea seguro. Sin embargo, especifica que el 60 % es lo económico y 40% el bienestar. Aclara que esta prioridad tiene que ver con la etapa que esta atravesando en su ciclo vital, en la que comienza a armar una familia y necesita del dinero para construir su casa, comprar un auto, etc.

Otra cuestión que le genera placer en su trabajo es cuando le surge una idea, la pone en práctica, funciona y le reconocen su logro. Le interesa sentirse apoyado por sus compañeros.

Los aspectos que menos le agradan es el surgimiento de conflictos interpersonales, ya que afectan considerablemente su estado anímico, y la falta de cumplimiento luego que se pacto un premio o incentivo. Esto último impacta en su rendimiento, lo preocupa y no lo deja pensar. “Cuando uno no se siente recompensado no tiene ganas de seguir innovando”.

Por último añade, que hoy en día no se valora el esfuerzo intelectual y que un obrero u operario, en cualquier lado, gana más que un Ingeniero.

Entrevista IV

El cuarto entrevistado “Pedro”, un hombre de 43 años, antes de comenzar en Metalsur trabajaba como diseñador independiente. Cuando, por circunstancias económicas, decayó la demanda de trabajo, tuvo que tomar otro camino y en ese momento es que se presenta en la empresa actual. Ingresa siete años atrás por un proceso de selección y pasa a ocupar un puesto en el área de diseño y desarrollo, manteniendo esa función hasta el presente.

Lo que más le interesa en cuanto a lo laboral es el desarrollo y realización personal, disfruta los desafíos, poder tomar decisiones, confrontarse con obstáculos y resolverlos. Prefiere el trabajo independiente y todo lo que tenga relación específicamente con diseño. A pesar de ello, agrega que sin lo económico no hay motivación que valga. “El primer paso es cubrir las necesidades básicas, que es lo que permite que uno rinda y que funcione la cabeza, sino el trabajo sería un hobby; luego viene el desarrollo personal”. Y agrega, “la gente que no tiene para comer no puede ni pensar en la realización personal”.

Cuando se le pregunta qué significa desarrollo personal para él, especifica que es el trabajo bien hecho, los aciertos; la responsabilidad por una labor; las capacitaciones y actualizaciones coherentes con los desafíos.

Otra fuente de satisfacción que nombra es el hecho de inventar algo uno mismo.

También considera importante el trato con la gente, la calidad humana.

Análisis comparativo de las entrevistas

A continuación se elaborará un análisis de las entrevistas, teniendo en cuenta la clasificación del Autor de la Escala de Motivaciones Psicosociales, J.L. Fernández Seara. El mismo propone 5 factores que agrupan diferentes motivaciones psicosociales.

Factor Aceptación e Integración Social

En todas las entrevistas, tanto en operarios como mandos medios, puede advertirse la presencia de este factor con diferentes especificaciones.

En cuanto a **operarios**, en el caso de “Carlos” aparece el *maltrato* como uno de los motivos por los cuales renunciaría a un trabajo, y *el conflicto entre empleador y empleados* como la causa por la cual no desea ocupar un puesto de supervisor que lo

posicione como intermediario de los mismos. Por otro lado, “Roberto” revela como aspecto menos gratificante de su trabajo, *la falta de compañerismo*; y “Juan” expresa que lo que más le agrada de su trabajo es el *buen humor y la educación de la gente*, describiendo como fundamental para un trabajo el *respeto*. Además, comenta que una de las causas por las que abandonaría un trabajo sería una *mala relación con el supervisor*.

En **mandos medios**, “Ana” destaca como fundamental el *compañerismo* por parte de los pares, *el buen corazón de la gente, el respeto, la buena relación y consideración por parte de los jefes*. Tanto “Ana” como “Manuel” resaltan que un motivo de deserción para ellos sería el *maltrato*. Por otro lado, “Sergio” menciona que le interesa *sentirse apoyado por sus compañeros* y que lo menos grato de un trabajo son los *conflictos interpersonales*, ya que afectan considerablemente su estado anímico. Por ultimo, “Pedro” sostiene lo importante que es el *trato con la gente, la calidad humana* para su bienestar.

Factor Reconocimiento Social

En casi la totalidad de las entrevistas, excepto la de “Pedro” (**mandos medios**), emerge la necesidad de reconocimiento social, también manifestado de distintas maneras.

En el caso de “Carlos” (**operario**), “Ana” y “Manuel” (**mandos medios**), este factor se revela como el *rechazo al maltrato*, que, siguiendo a Abraham Maslow, sería lo opuesto al reconocimiento social. Para este autor, esta categoría incluye el respeto y la dignidad.¹⁶⁹ “Roberto” (**operario**) enuncia como fundamental la importancia de *ser valorado en sus conocimientos y experiencias*. “Juan” (**operario**), por su lado, exhibe como sustancial el *respeto* por parte de los otros y, específicamente, el respeto por los tiempos de trabajo de cada uno *sin que exista la imposición*. “Ana” (**mandos medios**) expresa lo valioso que es para ella sentirse *respetada por todos y considerada por sus jefes*. También relata que su trabajo anterior no le gustaba porque era un *trabajo en negro y ella quería un recibo por mes*. “Sergio” (**mandos medios**) expresa que la mayor satisfacción en su trabajo es cuando le surge una idea, la pone en práctica, funciona y *le reconocen su logro*.

¹⁶⁹ Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

Factor Autoestima

También el factor autoestima se encontró en todos los entrevistados, algunos en mayor medida que otros.

En el caso de **operarios**, “Carlos” comenta que lo más agradable de su trabajo es que no es rutinario, exige *un esfuerzo continuo de uno mismo, sortear dificultades y un aprendizaje permanente*. “Roberto” también deja relucir esta motivación, cuando dice que renunciaría a un trabajo en el que *no se siente valorado o bien remunerado*. “Juan” pone especial énfasis en la *posibilidad de aprendizaje* y cuenta que este año *empezó la secundaria nuevamente*. Además, considera importante *la libertad* en la realización del trabajo.

En **mandos medios**, este factor aparece en “Ana” muy marcadamente cuando testimonia que comenzó trabajando en el sector de limpieza de la empresa, y luego de unos años tuvo un *fuerte deseo de progreso y confiaba en que podía hacerlo*, entonces le pidió al dueño si le daba la oportunidad de trabajar en el área de administración de personal, ya que por aquél momento faltaba gente. El dueño se lo permitió y *ella dio lo mejor de si, fue aprendiendo con muchas ganas, se esmero siempre, se fue poniendo metas y las fue alcanzando*; y agrega que, hoy en día, *necesita sentirse actualizada, activa, tener proyectos*, y eso es lo que más la motiva para trabajar. Por otro lado “Manuel”, asevera que lo que más le agrada es que *él determina el trabajo que tiene que hacer, toma decisiones, no depende de nadie*. “Sergio”, afirma que aquello que le genera placer en su trabajo es cuando *le surge una idea, la pone en práctica y funciona*. Por ultimo, en “Pedro” también esta presente este factor cuando expone que lo más interesante en cuanto a lo laboral es *tener desafíos, poder tomar decisiones, confrontarse con obstáculos y resolverlos, trabajar de forma independiente e inventar*.

Factor Autodesarrollo

En cuanto al factor autodesarrollo aparece en menor medida que los otros, y se presenta en proporciones iguales en operario y mandos medios, expresándose con diferentes intereses.

En el sector de **operarios**, “Carlos” opina que lo más apasionante de su trabajo es que *no es rutinario, exige un esfuerzo continuo de uno mismo, sortear dificultades y un aprendizaje permanente*. Y completa esto diciendo que, uno de los motivos por los cuales se desvincularía del trabajo actual sería por la posibilidad de *trabajar de forma autónoma* en algo diferente de la labor que realiza hace años. Por su parte, “Juan” pone

especial interés en la *posibilidad de aprendizaje* y aclara que este año *empezó la secundaria* nuevamente. Valora la *libertad en la realización del trabajo*.

En **mandos medios**, nos encontramos con “Ana” que, después de tres años en la misma función (limpieza), sintió *el deseo de progresar, de aprender competencias nuevas*, y le pidió al dueño si le daba la oportunidad de trabajar en el área de administración de personal. El dueño se lo permitió y *ella dio lo mejor de si, fue aprendiendo con muchas ganas, cambio su forma de hablar, su vocabulario, aprendió a comunicarse con los clientes y hasta llego a ser una clase de mediadora* entre estos y la empresa. Asegura que *siempre se esmeró para dar lo mejor de ella y que nunca quiere equivocarse para no defraudar a nadie*. Agrega, “Quería que venga un genio y me enseñe todo en un minuto”. Lo que más la entusiasma del trabajo es el hecho de *estar actualizada, moverse, crecer, sentirse activa*. También a “Pedro” lo que más le interesa en cuanto a lo laboral es el *desarrollo y realización personal, tener desafíos, poder tomar decisiones, confrontarse con obstáculos y resolverlos. Prefiere el trabajo independiente*. Cuando se le pregunta qué significa desarrollo personal para él, especifica que es el *trabajo bien hecho, los aciertos; la responsabilidad por un trabajo; y las capacitaciones y actualizaciones coherentes con los desafíos*. Otra fuente de satisfacción que nombra es el hecho de *inventar algo uno mismo*.

Factor Poder

Este factor se encuentra ausentes en todas las entrevistas.

Factor Seguridad

En el caso de los **operarios**, encontramos este tipo de motivación, de forma atenuada, en “Roberto”, el cual describe al trabajo en Metalsur como similar al anterior pero más amplio, y agrega que *le agrada que no sea algo totalmente nuevo*. Más avanzada la entrevista, nos explica un cambio que hubo en su vida en cuanto a sus motivaciones.

Sostiene que las prioridades de una persona cambian de acuerdo al momento vital que se encuentre y, añade, que en años anteriores no podía darse el lujo de exigir valoración o buena remuneración por parte de la empresa porque tenía, como condición primera, *que mantener a una familia y asegurarse un trabajo estable*. Esa situación le generaba presión y le exigía *adaptarse a las circunstancias laborales que le tocaran*. En cambio, hoy en día, se encuentra en otro momento, más tranquilo, con sus hijos ya crecidos y con mayor experiencia laboral, lo cual le da la posibilidad de elegir un trabajo donde se sienta valorado y bien remunerado. Aquí nos encontramos, primero, con una fuerte

necesidad de seguridad debido a las circunstancias económicas y sociales, que luego van a cambiar y traer consigo una modificación en las aspiraciones de esta persona. J.L. Fernández Seara plantea “Las motivaciones no son aspectos estáticos, sino que se presentan cambiantes, fluctuantes y lábiles”.¹⁷⁰

También encontramos en “Juan” una tendencia a la seguridad cuando explica que uno de los motivos por los cuales renunciaría a un trabajo sería el monetario, ya que *debe mantener una familia*.

En cuanto a **mandos medios**, en “Sergio” se ve muy acentuada la necesidad de seguridad. Expresa que, a pesar de ser el ejercicio de su profesión (arquitectura) lo que mayor placer le provoca, *no dejaría la empresa por una obra temporaria, ya que la empresa le brinda seguridad*. Asimismo, uno de los aspectos que resalta como importantes para su bienestar *es que un trabajo sea seguro*. Aclara que esta prioridad tiene que ver con la etapa que está viviendo, en la cual comienza a armar una familia y necesita del dinero y *estabilidad para construir su casa, comprar un auto*, etc. Aquí también nos encontramos con necesidades determinadas por el momento de la vida.

Tanto en “Pedro” como en “Ana”, no caben dudas, la estabilidad económica y laboral tiene relevancia; “Ana” afirma que necesita el trabajo también para seguir arreglando su casa y ver crecer a su familia, mientras que “Pedro” asegura que el primer paso es cubrir las necesidades básicas, que es lo que permite que uno rinda y funcione la cabeza, sino el trabajo sería un hobby. Sin embargo, estas dos personas están más orientadas al desarrollo, realización personal, crecimiento, desafíos. Según J. L. Fernández Seara una persona que busca seguridad laboral por encima de todo limitará, sin duda, sus posibilidades de autorrealización. En Pedro y Ana se presenta el caso contrario.¹⁷¹

Otros aspectos que emergieron en las entrevistas

Durante las entrevistas nos encontramos con otros móviles que las personas destacan como relevantes para su permanencia en los puestos de trabajo. Para poder analizarlos, se recurrió a la “Teoría de los dos factores” de Herzberg, por el hecho de la coincidencia entre los motivadores propuestos por su teoría y los manifestados por los participantes.

Factores Higiénicos

Uno de los móviles que cobra envergadura en la mayoría de los entrevistados, tanto en mandos medios como en operarios, y que Herzberg considera como uno de los factores

¹⁷⁰ FERNANDEZ SEARA, J.L. (1987) *Escala de Motivaciones Psicosociales*. TEA Ediciones, S.A. Madrid

¹⁷¹ FERNANDEZ SEARA, J.L. (1987) *Escala de Motivaciones Psicosociales*. TEA Ediciones, S.A. Madrid

higiénico, es el **suelo**. Tanto “Roberto” (**operario**) como “Juan” (**operario**) declaran que, uno de los motivos por los cuales renunciarían a un trabajo, sería recibir *un bajo sueldo* de acuerdo a su experiencia y categoría. En el caso de “Ana” (**mandos medios**) también adquiere trascendencia el asunto del dinero, aunque no tanto como el deseo de autodesarrollo, ya que manifiesta que su trabajo previo a Metalsur no le agradaba, pero trabajaba porque *necesitaba el dinero*. También lo pone como *uno de los motivos por los cuales sigue trabajando*. En el caso de “Sergio” (**mandos medios**), el sueldo es determinante; relata su experiencia *de trabajo anterior en la que decide desvincularse por el motivo del bajo salario*, y lo pone como *uno de los tres ejes fundamentales* en este momento de su vida laboral. “Pedro” (**mandos medios**), aunque se encuentra muy impulsado por el deseo de autorrealización, afirma que *sin lo económico no hay motivación que valga*. “El primer paso es cubrir las necesidades básicas, que es lo que permite que uno rinda y funcione la cabeza, sino el trabajo sería un hobby; luego viene el desarrollo personal”. Y añade que la gente que no tiene para comer no puede ni pensar en la realización personal. Aquí vemos claramente una coincidencia con el desarrollo de Maslow, el cual propone que las necesidades humanas pueden ubicarse en una jerarquía; en la base, imperando ante las demás, se encuentran las necesidades fisiológicas. Si estas necesidades inferiores dejan de ser satisfechas, se convierten en la prioridad más alta, dejando de existir las demás como posibles motivadores (seguridad, sociales, autoestima, reconocimiento y autodesarrollo).¹⁷²

Otro de los móviles relacionados con los factores higiénicos son las **condiciones físicas y ambientales** del trabajo. Estos aspectos se visualizan en “Roberto” (**operario**) cuando afirma haberse sentido cómodo en su trabajo precedente por la *corta distancia entre este y su casa*, cosa que no le sucede en este empleo. Este aspecto no aparece en ningún mando medio. Asimismo, “Juan” (**operario**), considera al ambiente de trabajo como algo que para él adquiere importancia. Este volante tampoco adquiere significado en ningún mando medio.

Otro de los motores incluidos aquí son las **horas de trabajo** que, sólo para “Manuel” (**mandos medios**), conforman uno de los motivos de su falta de satisfacción.

Tanto “Roberto” (**operario**) como “Sergio” (**mandos medios**) describen como causa de insatisfacción la *ausencia de premios o incentivos una vez que se habían prometido*. Y “Sergio” aclara *“cuando uno no se siente recompensado no tiene ganas de seguir*

¹⁷² Se tomaron como referencia los textos de: ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México; MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires; W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición. International Thomson Editores. Madrid.

innovando”. Aquí se condensan dos factores: la **falta de incentivos o recompensas**, y el **incumplimiento en las promesas por parte de la empresa**.

Se puede concluir que existe una homogeneidad entre mandos medios y operarios en relación a la presencia de estos motivadores.

Factores motivacionales

Dentro de esta gran categoría, entre otras, se encuentra el **contenido del cargo en sí mismo y las tareas** que el mismo requiere. Este factor influye más a mandos medios que a operarios. “Sergio” (**mandos medios**) siente que *su puesto no tiene relación con su profesión que es su verdadera vocación*. Él es un arquitecto que se desarrolla dentro de la empresa en un puesto de ingeniería. *En sí el puesto* no le provoca insatisfacción, pero tampoco satisfacción. Esto se complementa muy bien con lo que postula el autor de esta teoría, que la ausencia de los factores motivaciones no provocan insatisfacción sino “no satisfacción”.¹⁷³

En “Pedro” (**mandos medios**) nos encontramos con el mismo caso, él *prefiere todo lo que tenga relación particularmente con diseño*. En la empresa se encuentra trabajando en esta área, pero no *desempeña únicamente esta función, sino que distintas labores*, debido a que en el momento que ingresa a la empresa ya había una persona específicamente dedicada a diseño. Esto no le desagrada pero tampoco le genera satisfacción.

En “Manuel” (**mandos medios**) también actúa este motivador; comenta que una de las razones por las cuales rehusaría seguir trabajando en un lugar sería que *el puesto de trabajo no tenga relación con su profesión*.

Además hallamos a “Roberto” (**operarios**) que menciona a su *oficio de soldador en sí, su función*, como lo más placentero de su trabajo.

Otro de los motivadores que incluye el autor dentro de este grupo, y que también afecta en mayor medida a mandos medios que a operarios, es **la libertad de decidir como realizar el trabajo**. “Juan” (**operario**) es uno de los que valoran la *libertad en la realización del trabajo*, y afirma que *lo más displacentero para él es la imposición de tiempos y la falta de comprensión de los ritmos de cada uno*. También “Ana” (**mandos medios**) destaca la comodidad que le produce el *ambiente de libertad* que tiene en la empresa. Por su lado, “Manuel” (**mandos medios**) expresa que aquello que más le

¹⁷³ Idem.

agrada de su labor es que él *determina el trabajo que tiene que hacer, toma decisiones, no depende de nadie.*

Por todo lo antedicho, colegimos que esta categoría de móviles impacta en mayor medida a mandos medios que a operarios.

5.3 Observaciones

Durante mi pasaje por la empresa, tuve la oportunidad de conversar con los empleados, observar el ambiente humano y físico, la dinámica de trabajo, de vinculación, la comunicación, los inconvenientes que se presentan a diario, la disposición de las áreas y la relación entre las mismas.

En cuanto al ambiente de trabajo, como su nombre lo anuncia, “Metalsur, una empresa de familia”, se trata de una organización en la cual su dueño pone el énfasis en lo humano, la calidad de las relaciones interpersonales y el bienestar de sus empleados. El buen trato hacia el otro es uno de los pilares principales, intentando que sus trabajadores no se sientan un número allí, sino parte activa en la creación y transformación de la empresa.

El modo de trabajo es dinámico, existe una interrelación permanente entre las diferentes áreas a través de la comunicación directa de sus empleados.

En cuanto al aspecto motivacional, tuve la oportunidad de conversar con algunos empleados, tanto de mandos medios como del sector de operarios, los cuales se han mostrado muy interesados en la temática y me han proporcionado sus opiniones personales acerca de los aspectos que más los motiva a trabajar. En el caso de mandos medios, en unas de mis visitas a la empresa, uno de ellos se acercó y me comentó que, aunque el dinero sea importante para tener una buena calidad de vida, sino hay reconocimiento por el trabajo realizado no existe la satisfacción. Otro, por el contrario, manifestó que sin dinero no hay motivación que funcione. Además, este ultimo me obsequio un artículo referido a la motivación que tenía pegado en la pared y que, según el, era su lema de trabajo. El mismo se adjuntará en el anexo.

VI- CONCLUSIONES

Estudiar y entender la motivación laboral es esencial para lograr el éxito de una organización. Esta fuerza interna es la que inicia y direcciona el comportamiento de un empleado, y es por esta misma razón que los directivos de una empresa deberían lograr que su organización sea una articuladora de deseos. A través de la realización de sus anhelos, una persona va a desplegar todo su potencial y va a trabajar con entusiasmo, optimismo y placer.

Objetivos específicos del trabajo

El primer objetivo específico de este trabajo fue identificar los factores motivacionales en empleados de una empresa de carrocería. Al respecto se encontró que existen varios móviles que actúan en los empleados a la hora de movilizar su energía hacia metas laborales, concretamente: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder, seguridad, sueldo, condiciones físicas y ambientales del lugar donde se desempeña, cantidad de horas de trabajo, incentivos o recompensas, cumplimiento de las promesas por parte de la empresa, contenido del cargo en sí y las tareas que el mismo requiere, y libertad de decidir como realizar el trabajo. La ausencia de algunos de estos componentes provoca sensaciones de insatisfacción, de acuerdo a las prioridades y aspiraciones de cada empleado.

El deseo de aceptación e integración social fue expresado en ambos estratos de diferentes maneras, a saber: el desagrado por la falta de compañerismo y los conflictos interpersonales, la complacencia a partir de la calidad humana, el buen humor, el buen corazón y el respeto de los compañeros de trabajo, y la importancia que adquiere una buena relación y consideración por parte del jefe.

En cuanto al motivador reconocimiento social, podemos hallarlo en varias verbalizaciones de los entrevistados; por un lado la consideración del maltrato como uno de los aspectos menos placentero del trabajo, y por otro lado la necesidad de sentirse valorados, respetados y contemplados en sus logros, conocimientos y experiencia.

El móvil autoestima aparece detrás de la satisfacción que les genera, a la mayoría de los entrevistados, el hecho de realizar un esfuerzo continuo, sortear dificultades, aprender, poseer libertad para la determinación de su quehacer cotidiano, gozar de la posibilidad de progreso, confiar en sus recursos y capacidades, enfrentarse a desafíos, tomar

decisiones, resolver obstáculos, trabajar en forma independiente, y proponer nuevas ideas con la factibilidad de ponerlas en práctica.

El deseo de autodesarrollo se manifiesta a través del placer que les suscita a la generalidad un trabajo no rutinario, que exija un esfuerzo permanente y un aprendizaje continuo; además, este motivador se expresa en el interés por la capacitación, aprendizaje de competencias nuevas, actualización, progreso, obtención de nuevos desafíos, desarrollo y realización personal.

El motivador poder se encuentra ausente en las entrevistas, manifestándose únicamente en los cuestionarios por debajo de los factores antes mencionados.

La necesidad de seguridad aparece en aquellas personas que expresan estar a cargo de una familia y, por lo tanto, necesitan un trabajo estable que les permita sostener su casa, hijos y conyugues.

En cuanto a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, uno de los empleados revela que, la lejana distancia entre este y su casa, actúa como una fuente de insatisfacción laboral.

Con respecto al contenido del cargo en sí y las tareas que el mismo requiere, en algunos empleados emerge una intensa necesidad de que el puesto tenga relación con la propia profesión.

Por ultimo, la libertad de decidir como hacer el trabajo está expresada por el deseo de un ambiente de libertad, donde cada uno determine su labor, donde no haya imposición de tiempos y se comprendan los ritmos personales.

Estos hallazgos se relacionan tanto con la Teoría de las motivaciones psicosociales de J.L. Fernández Seara, como con la Teoría de los dos factores de Herzberg, ambas utilizadas como marco de referencia del presente trabajo de investigación. En cuanto a la primera, el autor postula que existen 6 motivos psicosociales básicos, los cuales incluyen dentro de sí distintas motivaciones. Estos factores son: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, aspectos encontrados en los empleados investigados. En cuanto a la segunda teoría, Herzberg propone que existen dos tipos de factores. Por un lado, los factores motivacionales destinados a producir satisfacción en el empleado, y cuya ausencia tiene como resultado la “no satisfacción”; y por otro lado, los factores higiénicos, que tienen un carácter preventivo y cuya presencia conlleva a la “no insatisfacción”. En el caso que estos últimos estén ausentes producirán un sentimiento de insatisfacción en el trabajador. Dentro de los factores motivacionales propuestos por este último autor, se incluyen algunos de los encontrados en la investigación: contenido del cargo en sí y las

tareas que el mismo requiere, y la libertad de decidir como realizar el trabajo. En cuanto a los factores higiénicos, se han encontrado los siguientes: sueldo, condiciones físicas y ambientales del trabajo, horas de trabajo, incentivos o recompensas, cumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

El segundo objetivo específico planteado fue analizar los aspectos organizacionales que favorecen la intención de renuncia entre los empleados. En relación a este objetivo se encontraron, tanto en operarios como en mandos medios, diferentes motivos que influyen para que un empleado decide desvincularse de una organización, a saber: el maltrato, la mala relación con el supervisor, la falta de valoración en relación a su desempeño, experiencia y categoría, una baja remuneración, el deseo de trabajo autónomo, la ausencia de seguridad en el trabajo y la carencia de correspondencia entre el puesto y la profesión del empleado. También para entender y analizar estos aspectos, pueden tomarse como referencia las motivaciones psicosociales de J.L. Fernández Seara y los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, comentados anteriormente.

El tercer objetivo específico del presente trabajo fue comparar las motivaciones en función del estrato de la organización (mandos medios y operarios). Al respecto, pudimos encontrar, tanto en las entrevistas como en los cuestionarios, una homogeneidad en cuanto a los móviles que actúan sobre el comportamiento laboral de de ambos grupos, con diferencias mínimas en algunos de los motivadores y sus niveles de influencia según en la teoría en la que nos basemos.

Si nos posicionamos desde la Teoría de Fernández Seara, los cuestionarios nos han mostrado que, tanto el autodesarrollo como la autoestima, se ubican como los factores principales, con la única variante de que, en el caso de los operarios, estos son afectados primeramente por el factor autoestima y luego por el autodesarrollo, mientras que en los mandos medios se presentan al revés. Los motivadores aceptación e integración social y reconocimiento social, ocupan el tercer y cuarto lugar en los dos grupos de estudio, presentándose en operarios con el orden antedicho, y en mandos medios de forma invertida. Por ultimo, tanto en uno como en otro sector, hallamos el poder en el quinto lugar y la seguridad en el sexto.

Continuando esta línea teórica, las entrevistas nos arrojan resultados similares a los cuestionarios. El afán por la aceptación social lo localizamos en ambos grupos, verbalizado en operarios a través del rechazo al maltrato, a la falta de compañerismo, a la mala relación con el jefe, y el agrado por el buen humor y educación de la gente. Mandos medios lo expresa a través del énfasis en el compañerismo, en la calidad humana, en el respeto, en la buena relación y consideración por parte del jefe,

rechazando, ellos también, todo lo que tenga que ver con el maltrato. En cuanto al reconocimiento social, ambos grupos expresan la necesidad de ser respetados, valorados y considerados por sus jefes, excluyendo la posibilidad del maltrato. El factor autoestima también aparece en todos los entrevistados con la importancia otorgada a la libertad de determinación en el trabajo, a la posibilidad de aprendizaje y desarrollo, al esfuerzo continuo, a los desafíos y la confrontación con obstáculos. El deseo de autodesarrollo se expresa en los dos sectores a partir de la necesidad de aprendizaje, la puesta en marcha del esfuerzo, la elección de trabajos no rutinarios, la libertad en la realización en el trabajo, el deseo de progreso y de realización personal. El motivador poder se encuentra totalmente ausente en el discurso de todos los entrevistados, mientras que la seguridad aparece con menor frecuencia, pero en proporciones iguales en ambos grupos. Esta última se manifiesta por la búsqueda de estabilidad laboral y económica en aquellos que están armando una familia o son el único sostén de la misma. Por lo tanto, podemos concluir que desde la mencionada teoría no se desprenden, en ambos grupos, diferencias motivacionales en ninguno de los factores.

Si nos situamos en la Teoría de Herzberg, aquí sí encontramos algunas diferencias en las motivaciones de los dos grupos. En cuanto a la influencia de los factores higiénicos, algunos están presentes en ambos, y otros en uno solo de ellos. En el caso del sueldo, el mismo se manifiesta en los dos estratos, mientras que las condiciones físicas y ambientales, como ser la distancia entre el trabajo y el hogar, únicamente aparece en algunos de los operarios. Por su parte, las horas de trabajo solo suscitan interés a un empleado de mandos medios, convirtiéndose en uno de los motivos de insatisfacción laboral. Por último, ha aparecido solamente en mandos medios como causa de displacer, la falta de incentivos y el incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

En relación a los factores motivacionales de Herzberg, observamos que los mismos están más presentes en los mandos medios. El contenido del cargo en sí y las tareas que el mismo requiere, tienen mayor impacto en este sector que en el de los operarios, ya que los primeros necesitan que su puesto tenga relación con su profesión. En cuanto a la libertad de decidir como realizar el trabajo, es un factor que también tiene un impacto más grande en mandos medios.

Debilidades y fortalezas de la investigación

Las debilidades que hemos encontrado en el presente trabajo están determinadas por el hecho de haber utilizado una sola empresa para su realización y dos sectores de operarios para la muestra.

En relación con el primer punto, circunscribir la investigación a un único campo de estudio, no permite generalizar los resultados y pensar en estrategias motivacionales que puedan ser útiles a todas las organizaciones. Cada empresa tiene su propia cultura, estructura, visión y misión, que la hacen diferente y singular a todas las demás. Por este motivo, los resultados alcanzados son únicamente aplicables a esta institución.

En cuanto a la segunda debilidad, dentro de esta empresa encontramos varios sectores de operarios: chapería, estructura, pintura, mantenimiento, plásticos, terminación y pre-entrega. Por determinación de la empresa y disponibilidad del personal, se ha trabajado solamente con dos de estos sectores: estructura y mantenimiento. Esta circunstancia ha producido un sesgo de la muestra, puesto que cada uno de los subgrupos de operarios posee supervisores diferentes, sus propias normas de conductas y forman equipos de trabajo particulares, por lo cual no estaríamos en condiciones de afirmar que las conclusiones extraídas de estos grupos sean aplicables a los demás.

Las fortalezas de la investigación las encontramos en la misma temática abordada, en la utilización de múltiples herramientas de recolección de datos y en la heterogeneidad de teorías utilizadas.

Con respecto a la primera de ellas, es importante mencionar que hoy en día, existe una tendencia a considerar a los recursos humanos como los ejes de la empresa, ya que es a través de su fuerza de trabajo, competencias y experiencia que se pueden alcanzar las metas deseadas. Por este motivo, se hace fundamental conocer, valorar y trabajar sobre las motivaciones y bienestar de los empleados, con el propósito de facilitar el despliegue de su potencial a favor de la organización.

En relación a la segunda fortaleza, podemos apreciar que el hecho de haber utilizado diversos instrumentos como cuestionarios, entrevistas y observaciones, nos ha permitido tener una visión más abarcativa del tema y mayor objetividad en cuanto a los resultados, ya que cada uno de ellos nos ha proporcionado datos de diferentes índoles (cualitativos y cuantitativos).

La tercera fortaleza de la investigación radica en haber basado la misma en más de una teoría, y de esta manera comprender y analizar los resultados desde diferentes perspectivas, según los autores utilizados como marco de referencia.

Sugerencias

Este trabajo de investigación pone al descubierto la connotación que posee para una empresa el estudio y consideración de la motivación de sus empleados. Estimo que todo dueño de una empresa, junto al personal de recursos humanos, debe comprender las

motivaciones, sin partir de supuestos previos, sino focalizándose en las necesidades de cada persona. Considero que la forma ideal de abordar esta cuestión es a través de un diagnóstico motivacional que incluya la interpretación subjetiva de cada miembro de la organización, para luego crear estrategias específicas según los resultados obtenidos. Por último, es de fundamental importancia un estudio longitudinal donde se realicen mediciones sucesivas que informen sobre el impacto de estos cambios, y permitan un feedback operativo.

VII- BIBLIOGRAFÍA

- ADER, J. (1993) *Organizaciones*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- AMORÓS, E. (2007) *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía USAT. Do. Rec.: www.usat.edu.pe/carreras1/economia. Disp. 10/11/10.
- ARANA MAYORCA, W. Do. Rec.: www.sht.com.ar. Disp. 05/09/10.
- ARRIETA-SALAS, C. y NAVARRO-CID, J. (2008) *Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes*. Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica. Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona.
- BALIÑO, M.E. (2008) *Motivación, un concepto clave para la retención de talentos*. INFOBAEprofesional.com. Do. Rec. www.management.iprofesional.com/notas/60008-Motivacion-un-concepto-clave-para-la-retencion-de-talentos. Disp. 15/01/08.
- CERNA, J. C. Do. Rec.: www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml. Disp: 10/11/10.
- DÍAZ, M. J. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.
- FERNANDEZ SEARA, J.L. (1987) *Escala de Motivaciones Psicosociales*. TEA Ediciones, S.A. Madrid
- FILIPPI, G. (1998) *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Ed. Eudeba. Facultad de psicología. Secretaria de cultura. Universidad de Buenos Aires.
- KOLB, D., RUBIN, I., MC INTYRE, J. (1997) *"Psicología de las organizaciones: experiencias"*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- MARGARONE, V. (2005) en GROSSO F. *Claves para el desarrollo de la empresa*. Ed. Dunken. Buenos Aires.
- ROBBINS, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. Cap. 6: *Conceptos básicos de motivación*. Décima edición. Ed. Prentice Hall México
- RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1985) *Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales*. Segunda edición.

- SHEIN, E. (1982). *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.
- W. REES, D y PORTER, C. (2001) *Habilidades de dirección*. Quinta edición International Thomson Editores. Madrid.
- WOOLFOLK, A. (1999) “*Teorías conductuales del aprendizaje*”. Psicología educativa. Séptima edición

Recorte periodístico entregado por un empleado de mandos medios

ANÁLISIS: EN PRO

¡El dinero motiva!

La mayor parte de los científicos de la conducta han restado siempre importancia al dinero como motivador. Prefieren hablar del valor que tienen los trabajos desafiantes, las metas, la participación en las decisiones, la retroalimentación sobre el desempeño, los grupos de trabajo y de otros factores no monetarios que estimulan la motivación de los empleados. Aquí diremos lo contrario: que el dinero es un incentivo medular para motivar el trabajo. Como medio de cambio, es el vehículo con el cual los empleados pueden adquirir muchas cosas que desean y satisfacen sus necesidades. Es más, el dinero también cumple con la función de una tarjeta de control, mediante la cual los empleados determinan el valor que la organización concede a sus servicios y mediante la cual los empleados pueden comparar su valor con el de otros.

El valor del dinero como medio de cambio es obvio. La gente quizá no sólo trabaje por dinero, pero si no hubiera dinero de por medio, ¿cuánta gente vendría a trabajar? Para la gran mayoría de los trabajadores un sueldo regular es absolutamente necesario para satisfacer sus necesidades básicas, fisiológicas y de seguridad.

Como sugiere la teoría de la igualdad, el dinero, además de su valor de cambio tiene un valor simbólico. La remuneración nos sirve de resultado primario para comparar nuestros procesos o trabajos y determinar si somos objeto de un trato justo. El hecho de que una organización le pague a un ejecutivo \$60,000 al año y a otro \$25,000 significa algo más que el segundo gana \$35,000 más al año. Es un mensaje a los dos empleados de la medida en que la organización valora la contribución de cada uno.

Además de la teoría de la igualdad, tanto la teoría del reforzamiento como la de las expectativas confirman el valor del dinero como motivador. En el primer caso, si la remuneración depende del rendimiento, llevará a los trabajadores a realizar un gran esfuerzo. Según la teoría de las expectativas, el dinero motivará en la medida que se piense que tiene capacidad para satisfacer las metas personales de un individuo y que se perciba como dependiente de los criterios de rendimiento.

La mejor defensa del dinero como motivador es la reseña de estudios realizada por Edwin Locke de la Universidad de Maryland.* Locke estudió cuatro métodos para motivar el rendimiento de los empleados: El dinero, las metas, la participación en las decisiones y el rediseño de las actividades para proporcionar a los trabajadores más desafíos y responsabilidad. Encontró que el dinero producía una mejoría promedio del treinta por ciento; que las metas aumentaban el rendimiento dieciséis por ciento; la participación mejoraba el rendimiento once por ciento; y el rediseño del trabajo producía un promedio de diecisiete por ciento de consecuencias positivas en el rendimiento. Es más, todos los estudios revisados por Locke que utilizaban el dinero como método de motivación establecían alguna mejoría en el rendimiento de los empleados. Esta evidencia demuestra que el dinero quizá no sea el único motivador, pero es difícil argumentar que no motiva!

*E. A. Locke et al., "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance", en *Changes in Working Life*, eds. K.D. Duncan, M. M. Greenberg y D. Wells (London: John Wiley, Ltd., 1980), pp. 383-83.