



Universidad Abierta Interamericana  
Sede Regional Rosario  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Licenciatura en Comercialización

## **Importancia de la “Motivación Laboral” en una Empresa del rubro Metalúrgico**

**Alumna:** Fernández, Florencia Sol

**Domicilio:** Cochabamba 3875

**Teléfono:** 0341- 156922205

**Fecha:** 2015

**Tutor especialista:** Raggio, Maria Laura

**Tutor metodológico:** Carrancio, Magdalena

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que han estado en mi vida siempre, porque gracias a ellos, que conocen mis debilidades, sonrían con mis alegrías y logros y me dan su amor de manera incondicional, hacen que sea la mujer que soy hoy, con muchas metas concluidas en especial mi carrera que tanto empeño y dedicación le di en la cursada, y hoy luego de 5 años de finalizado, logro obtener lo tanpreciado para mi, el título.

Gracias mamá Gladys y papá Eduardo por el empuje que siempre me dieron para que finalice con éxito mi carrera y mi trabajo final de tesina. No se rindieron nunca en insistirme con este tema porque sabían que era importante para mi vida y futuro. Si algo aprendo hoy, es que, la felicidad de un hijo es la felicidad de sus padres.

Agradezco a mis motores diarios que son mi hijo Agustín, que llegó a este mundo para iluminar mi camino, y mi pareja Fernando, que con su amor hace que todas las cosas sean más fáciles. Son ellos los que me dan fuerzas para que todos mis proyectos, deseos, puedan concretarse de manera satisfactoria, porque todo lo hacen posible, con una simple sonrisa y un fuerte abrazo.

Por supuesto a toda la comunidad de la Universidad, que durante la cursada todos los profesores han aportado su granito para enseñarme muchos conceptos que me llevo como herramienta para desenvolverme como profesional. Por haber siempre aportado nuevas oportunidades para recibirme con éxito. Mi mención principal es para la profesora Magdalena Carrancio, que gracias a sus consejos, dedicación, y buena predisposición hoy logro concretar este trabajo final. Y a mi profesora tutora María Laura Raggio que fue mi guía durante los últimos días previo a mi presentación, consejos, correcciones que sirvieron para que finalice con éxito.

Muchas gracias a todos.

## INDICE

INTRODUCCION.....	5
MARCO TEORICO.....	10
- Cultura Organizacional	
- Motivación	
- Motivación Laboral	
- Incentivos laborales	
CAPITULO I. Comportamiento humano y motivos que pueden influir en la conducta de empleados de una empresa metalúrgica	
1.1 - Descripción de la empresa Semet S.A.....	18
1.2 - Cultura empresarial.....	19
1.3 - Niveles de cultura.....	20
1.4 - El comportamiento humano.....	22
1.5 - Conducta.....	25
1.6 - Factores que afectan la conducta.....	27
CAPITULO II. Influencia de los factores motivacionales en la cultura organizacional y en el desempeño laboral	
2.1 - Conducta motivada.....	31
2.2 - Clases de motivos.....	32
2.3 - Teorías de motivación.....	34
2.3.1 - Teoría de la jerarquía de necesidades...34	
2.3.2 - Teoría X y teoría Y.....	37
2.3.3 - Teoría ERC.....	38
2.3.4 - Teoría de la motivación-higiene.....	39
2.4 - Motivación para el desempeño.....	40
2.5 - Métodos para la evaluación del desempeño.....	41

2.6 - Metas que motivan.....	42
2.7 - Incentivos.....	43

CAPITULO III. Relación entre incentivos aplicados, y cambios en la cultura y en el desempeño de empleados de la empres Semet S.A.

3.1 - Análisis de encuestas.....	46
----------------------------------	----

CONCLUSIÓN.....	60
-----------------	----

PROPUESTA.....	63
----------------	----

ANEXOS.....	65
-------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	68
-------------------	----

## **INTRODUCCION**

En las últimas décadas, han ocurrido una serie de cambios que han impactado con fuerza en las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece. Se está viviendo un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnología para la producción de bienes y servicios.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de acciones, que se convierten en actuaciones coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Considerando que la relación existente entre las personas y la organización se establece en la medida en que éstas aportan su trabajo a cambio de algo valioso que esperan recibir en retribución, se puede apreciar que el concepto de compensación, lejos de jugar un rol meramente instrumental, ha constituido más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

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 empresa.

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.

“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”.<sup>1</sup>

“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”.<sup>2</sup>

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.

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.

Es por ello, que planteamos el siguiente problema de investigación, ¿cómo influyen los factores de motivación en la cultura organizacional y en el desempeño laboral de empleados de una empresa metalúrgica, considerando los incentivos aplicados en 2013.?

Para resolver este interrogante, formulamos como objetivo general Analizar la relación entre los factores motivacionales, la cultura organizacional y el desempeño laboral en una empresa metalúrgica ubicada en la ciudad de Alvear, Semet S.A., como consecuencia de la aplicación de incentivos aplicados en 2013.

Como objetivos específicos:

---

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

I Describir el comportamiento humano y establecer los motivos que pueden influir en la conducta de los empleados de una empresa.

II Determinar como factores motivacionales influyen en la cultura organizacional y en el desempeño laboral.

III Evaluar si la aplicación de incentivos generó cambios en la cultura organizacional y en el desempeño de empleados de Semet S.A.

En función del problema de investigación formulado, el presente estudio se realizo bajo las siguientes hipótesis:

\* Los incentivos económicos aplicados durante el 2013 por la empresa metalúrgica Semet S.A. mejoraron el clima organizacional y aumentaron el desempeño laboral.

\* Cuantos más incentivos aplicó en 2013 la empresa, mayor fue el desempeño de los empleados para realizar sus actividades laborales diarias.

### **Consideraciones metodológicas**

El diseño de este trabajo es de tipo *cualitativo*, en tanto intentamos interpretar la relación entre incentivos económicos aplicados en un momento determinado, dentro de una empresa, con el desempeño y los cambios culturales de los empleados de la misma. Observaremos las formas de sentir y el accionar de las personas, como se manejan y que piensan respecto a los métodos de incentivos que puede llegar a aplicar la empresa para formentar el buen clima laboral y estimular a sus empleados.

El tipo de investigación es *descriptiva* ya que se abordarán características fundamentales de temas como motivación, específicamente motivación laboral, cultura organizacional y el comportamiento humano cuando se aplican en este caso, incentivos económicos, y cómo influye esto en el desempeño laboral de los empleados.

El objetivo de este trabajo es de tipo *Correlacional*, cuando involucre las variables y su grado de asociación entre ellas, es decir sabremos si están correlacionadas si cuando se aplican incentivos, varía o se relaciona con la



motivación y desempeño de los empleados, siendo esta correlación positiva o negativa para la empresa. Es decir comparando una variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Tendremos en cuenta y desarrollaremos las opiniones y aportes que han hecho pensadores pioneros en el tema como ser el caso de Frederick Herzberg y sus interpretaciones en el tema motivación y/o el psicólogo Abraham Maslow y su formulación de la jerarquía de necesidades.

Las técnicas de recolección de datos serán tanto de fuentes secundarias: datos extraídos de libros, páginas web, información específica del tema, como fuentes primarias, con los resultados y la observación que obtengamos de las encuestas que realizaremos entrevistando a todos los operarios de la empresa, que serán datos claves para el desarrollo de estrategias y propuestas a los titulares de Semet S.A.

El presente trabajo se estructura en tres capítulos, en el capítulo I, se describirá la cultura organizacional que practica Semet S.A, para eso analizaremos los conceptos de cultura organizacional que plantean diversos autores y las variables que pueden influir en la conducta de los empleados, y los cambios culturales que puede sufrir la empresa.

En el capítulo II, se determinarán los factores motivacionales, como éstos intervienen en la conducta humana, y presentar la jerarquía de necesidades, para ver como estos factores influyen en la cultura de una organización y en el desempeño laboral.

En el capítulo III, se evaluarán los resultados, y si la aplicación de incentivos en 2013, generó cambios en la cultura organizacional y en el desempeño laboral.

## **MARCO TEORICO**

El presente marco teórico, tiene por objetivo brindar aspectos conceptuales relevantes de las variables involucradas en nuestra problemática de investigación: la cultura organizacional, la motivación en general, la motivación laboral específicamente y los incentivos laborales.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa los siguientes:

\* Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

\* La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de una organización.

\* Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la

diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

\* Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Schein, uno de los principales autores y especialista en el tema define a la cultura organizacional como: “ *el patrón de premisas básicas que un determinado grupo invento, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas*”<sup>3</sup>

Fleury define cultura como “*un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio*”<sup>4</sup>

Cabe remarcar como lo explica John P. Kotter, “*que toda empresa que tenga una mínima continuidad de personal y objetivos crea en algún momento una cultura, y puede llegar a asentarse muy sólidamente. La cultura tiene importancia en tres aspectos diferentes:*

\* *El tipo de persona valorada en puestos intermedios o en altos cargos de dirección y las prácticas normales para controlar y desarrollar a dichas personas.*

\* *El tipo de comportamiento que se valora en la gente y las prácticas que fomentan dicho comportamiento.*

---

3 Schein, Edgar. “La cultura empresarial y el liderazgo” (1988) Primera edición. Edit. Plaza y James Editores. Barcelona

4 Fleury, M.Teresa. “Cultura y poder en las organizaciones” (1996). Edit. Sao Paulo.

*\* El número y la solidez de los valores compartidos, que llevan a la gente a construir redes informales, y las prácticas que hacen que los nuevos empleados asimilen tales valores.*<sup>5</sup>

Otro aporte que citamos es el de Valle<sup>6</sup> que establece que la cultura de una organización es “... *fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.*”

Chiavenato<sup>7</sup> presenta la cultura organizacional como “...*un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.*”

## **Motivación**

*“La palabra motivación es a fin a las palabras motor, móvil, motivo, movimiento, terremoto. La motivación es un motor psicológico.”*<sup>8</sup>

*“Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.”*<sup>9</sup>

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación de las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomas de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James

---

5 Kotter, John. “Una fuerza para el cambio” (1992). Edit. Díaz de Santos. Madrid.

6 Se tomó como referencia de [://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm)

7 Chiavenato, Idalberto. “Administración de los Recursos Humanos”. (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.

8 Rodríguez Estrada, M. (1985) Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales. Segunda edición.

9 Margarone, V. (2005) en Grosso. Claves para el desarrollo de la empresa. Ed. Dunken. Buenos Aires.

popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista, aquí detallamos algunos más.

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como *“el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador”*.

Chiavenato define a la motivación como *“el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.”*

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es *“el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades”*. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide. En la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización. La idea principal es que *“sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores”*.

Para centrarnos en una definición vamos a decir que la motivación son aquellos estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés, para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la

organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### **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).”<sup>10</sup>

“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”.<sup>11</sup>

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigo.

Son muchos los autores que han hablado de la motivación, cada uno de ellos han formulado un concepto y su respectiva posición con respecto a este aspecto que el individuo llega a poseer dentro de muchos ámbitos en su vida, todos los autores casi siempre parten del punto que la motivación es aquel impulso que siente la persona, y dicho impulso hace que este dirija la conducta hacia lo deseado. Si partimos de este hecho y lo llevamos al ambiente

---

10 DÍAZ, M. J. (2010) op. Cit.

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

organizacional es de suma importancia que los directivos o bien sea el grupo de talento humano dentro de la empresa trate de mantener este impulso activo dentro de cada uno de los empleados.

En términos generales los trabajadores pueden trabajar motivados intrínsecamente o extrínsecamente, cuando es el caso de que el individuo esta intrínsecamente motivado es cuando la satisfacción deriva de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos y en el caso de estar extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja solo por el salario. Hay investigaciones que demuestran que el efecto de los factores motivacionales intrínsecos sobre el comportamiento de los trabajadores es mucho más profundo y más estable y por ende más duraderos en el tiempo. Teniendo conocimiento de estas investigaciones. Es de suma importancia crear dentro del ambiente laboral, un buen clima organizacional y una serie de tareas y actividades que motiven intrínsecamente a los trabajadores.

“El éxito del jefe radica en su eficacia para *hacer hacer*. El jefe que no sabe 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.”<sup>12</sup>

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

---

<sup>12</sup> Rodríguez Estrada, M. (1985) op. Cit.

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.

### **Incentivos Laborales**

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor<sup>13</sup> tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. *“No hay nada más injusto que tratar de igual manera (o pagarles similares salarios) a personas distintas con producciones distintas.”*

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente

---

13 Frederick W. Taylor. (1911) “Los principios de la administración científica”



interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivador la utilización de reconocimientos personales y sociales.

Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “empleado del mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

“Los incentivos económicos, cuando van más 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.”<sup>14</sup>

Una bonificación en dinero contante y sonante es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto.

No obstante, el dinero, o los sustitutivos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos), les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

---

14 Rodríguez Estrada, M. (1985) op. Cit.

## **CAPITULO I**

### **Comportamiento humano y motivos que pueden influir en la conducta de empleados de una empresa metalúrgica.**

En este capítulo haremos, en primer lugar una breve descripción de la empresa, seguidamente abordaremos el tema de la cultura y el comportamiento de una persona y los motivos que puede llegar a tener, y que pueden influir en la conducta del empleado dentro de una organización.

#### **1.1 Descripción de la empresa Semet S.A.**

Para dicho análisis tomaremos una empresa metalúrgica como ejemplo, la elegida es Industria Metalúrgica Semet S.A., ubicada en el parque Industrial de Alvear, a 30 km de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

La empresa actualmente está dedicada a la fabricación de repuestos y autopartes para remolques, acoplados y maquinaria agrícola. Tiene una trayectoria de más de 25 años en el Mercado Nacional. Inicio sus actividades en la ciudad de Rosario como proveedora de partes para el remolque y maquinaria agrícola con piezas simples mecanizadas y forjadas en caliente. Hoy se ven colmadas las expectativas ya que el crecimiento en los negocios la ha llevado a fabricar piezas más complejas, conjuntos y subconjuntos incorporando la consecuente tecnología.

Semet S.A. cuenta con instalaciones que alcanzan los 4000 m<sup>2</sup> cubiertos y un moderno parque de máquinas y herramientas que cubren todas las necesidades productivas requeridas. Actualmente da empleo a 35 personas de las cuales un alto porcentaje son profesionales idóneos que se ocupan de las distintas áreas.

Como logro importante ha conseguido y mantenido la certificación ISO 9000:2000, gestionando además el sello IRAM para sus productos y obteniendo el

CHAS para la autoparte traba giratoria retráctil para el transporte de contenedores.

Para poder conocer la cultura que presenta la empresa es importante tener en cuenta la Misión, Visión y Política de Calidad que cuenta la misma y que hace conocer a todos sus empleados.

#### MISION

Trabajar en las necesidades del cliente, ofrecer un servicio integral no solo con productos de calidad sino también siendo el apoyo y la ayuda en su desarrollo.

#### VISION

Ser una empresa identificada por crear lazos con sus clientes, que se reconozca en ella una aliada para los negocios y posicionarse como empresa líder del rubro dentro del mercado nacional.

#### POLITICA DE CALIDAD

La misma está basada en la filosofía de la mejora continua, a fin de satisfacer las expectativas de sus Clientes en la prestación de Servicios Metalúrgicos.

Es política para SEMET S.A.:

- Capacitar constantemente a todo su personal con el objeto de disponer de recursos humanos altamente capacitados y actualizados.
- Desarrollar procesos productivos altamente competitivos.
- Mantener un ambiente de trabajo seguro, ordenado y limpio que permita desarrollar sus actividades en un medio confortable.
- Estrechar la relación proveedor/cliente, tanto externo como interno.

### **1.2 Cultura Empresarial**

En el marco teórico ya hemos desarrollado los significados que varios autores, incluso la definición que tomamos para analizar este caso, de cultura organizacional, aquí simplemente vamos a comprender los fundamentos de cómo el individuo se arraiga a la cultura de la organización a la cual pertenece.

A continuación se describen algunos aspectos:

\* Historias: Relatos que circulan en las organizaciones y suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

\* Rituales: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y quien no lo es.

\* Símbolos materiales: Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.

\* Lenguaje: Muchas organizaciones y unidades dentro de las mismas, usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

### **1.3 Niveles de cultura**

Los distintos niveles de cultura según, *Edgar Schein*<sup>15</sup> son:

\* Producciones: El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. Los códigos físico-visuales constituidos por las manifestaciones visibles de la empresa, marca, rituales, héroes, historias, códigos de vestir, establecimientos, imagen pública, etc. Muchas empresas concentran esfuerzos por mostrarse socialmente con una concreta definición físico-visual de manera que puedan ser fácilmente reconocidas

---

15 Schein, Edgar. "La cultura empresarial y el liderazgo" (1988) Primera edición. Edit. Plaza y James Editores. Barcelona.

\* Valores: Los valores compartidos representados por sus normas generales y el funcionamiento, sus códigos éticos, declaraciones de misión o valores de la empresa. A veces las empresas están tan orgullosas de estos valores compartidos que los expresan visiblemente o los muestran a sus proveedores y clientes como un valor añadido de su organización. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

\* Presunciones subyacentes básicas: La forma de pensar o los supuestos básicos que constituyen la cultura en base a la cual las personas de la organización piensan y actúan. Se busca uniformar un comportamiento deseable que defina la actitud de la empresa en el mercado. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. En las organizaciones de gran tamaño estos supuestos básicos varían sensiblemente entre departamentos, actividades, países o mercados, lo que puede provocar una distorsión en la percepción de su cultura como elemento diferenciador, por lo que deberían para conseguirlo, apoyarse en los dos elementos anteriores.

Todas las empresas tienen una cultura de organización más o menos definida. Esta cultura responde a un conjunto variado de factores:

\* La personalidad, el estilo de gestión y los comportamientos de sus propietarios y gerentes.

\* Su historia, tradición y cultura.

\* Su dimensión y su ámbito espacial.

\* Su posicionamiento en el mercado.

\* La naturaleza de sus productos.

\* Su capacidad de cambio e innovación.

La función principal de la cultura es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviven a la organización y a sus objetivos. La cultura en

el seno de una organización debe transmitir un sentido de identidad a sus miembros. La siguiente tipología es brindada por Stephen Robbins 16.

- \* Tiene un papel de definición de límites; es decir, crea una diferencia entre una organización y otra.

- \* Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.

- \* Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal de los empleados.

- \* Mejora la estabilidad del sistema social.

Podemos decir que la cultura ayuda a mantener unida a la organización, determina pautas y normas que deben cumplir los empleados y sirve como mecanismo de control hacia los empleados. Cuando un empleado recién comienza a trabajar en una organización debe aprender las reglas para poder ser aceptado como miembro.

Habiendo abordado el tema de la cultura organizacional, con las opiniones de varios autores, ahora nos abocaremos a conocer los aspectos del desarrollo humano, de su conducta y comportamiento dentro de un medio lleno de relaciones interpersonales, en el seno de grupos y como miembro de una sociedad.

#### **1.4. El comportamiento humano**

Motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, entre otros), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, entre otros) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier

---

16 Robbins, Stephen. Op. Cit.

modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas.

El comportamiento humano desde los inicios de su historia se ha tratado de estudiar y comprender, esto para tratar de aprovechar sus características en el desarrollo de actividades o mejorarlo para permitirle al mismo vivir de una mejor manera, ya sea observando sus fortalezas, mejorando esos aspectos y tratar de disminuir las debilidades aumentando la atención en los puntos en los que generalmente el ser humano suele fallar.

Muchos consideran el comportamiento humano algo muy complicado, sin embargo no lo es, puesto que desde sus inicios el ser humano ha demostrado su interés de aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad, si bien el ser humano es curioso, también es creativo, al inventar toda una serie de formas para comunicarse, desde el lenguaje por señas, el escrito, incluso el oral, entre otras muchas más cosas que ayudaron a facilitar la vida del ser humano, así como su supervivencia. Otro aspecto importante sobre la forma de ser de las personas es el hecho de la manera en la que éstas aprenden; siendo esto la imitación, este recurso es muy utilizado por el ser humano desde la antigüedad, evidentes ejemplos de esto es el hecho de que mediante la copia o imitación se aprende a hablar o caminar.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato<sup>17</sup>, existen tres premisas que explican el comportamiento humano.

\* El Comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la

---

17 Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá

herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.

\* El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

\* El Comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

Entre los factores que afectan el comportamiento humano está, en primer lugar, **la actitud**, en este grado la persona hace una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento. Las actitudes tienen una enorme importancia social, ya que son compartidas por un número elevado de individuos. Las actitudes tienen las siguientes características: son aprendidas, son relativamente estables, implican sujeto-objeto, pueden comprender muchas o pocas cosas, son motivadoras-afectivas. Una actitud puede ser la única motivación para ciertas acciones.

En el caso de las actitudes, ésta es la postura que adopta el individuo frente a una idea o acción, la tendencia a actuar de una manera determinada frente a una situación. Se puede definir como la predisposición constante y adquirida a reaccionar de un modo determinado en una situación determinada.

En el aspecto organizacional tenemos:

- La actitud burocrática: Consiste en regirse exclusivamente por normas rígidas establecidas por los reglamentos de la institución, con lo que quedan a salvo la seguridad y su responsabilidad personal como jefe. Los hombres de esta clase tienen poco contacto con su gente por lo cual muestran escaso interés. Las comunicaciones son de carácter oficial y con frecuencia por escrito.

- La actitud autocrática: Se caracteriza por motivar, principalmente la necesidad de asegurarse el prestigio y el poder. Los individuos que actúan de esta forma tienen un gran concepto de su personalidad. Son tipos de carácter egocéntricos y que, en el fondo, solo buscan prestar servicio a su yo personal. El



jefe autocrático exige una obediencia ciega de sus subordinados, cuyas necesidades y sentimientos no le interesan mayormente.

- La actuación simpática: Tiene como motivación el interés por cada uno de los subordinados. Es una actitud casi paternal del jefe, quien trata de desarrollar en ellos sus potencialidades, estimula sus ambiciones de progreso y otorga recompensas adecuadas pero escapa de aplicar sanciones y castigos según los casos.

- La actitud democrática: Se caracteriza por estar concentrado en el interés del grupo. El jefe democrático aspira el perfeccionamiento del equipo al cuál dirige. Se integra con él en forma igualitaria y solo le exige una sincera cooperación.

En segundo término, la **norma social**, es la influencia de la presión social que es percibida por el individuo para realizar o no ciertos comportamientos.

Tercero, el **control del comportamiento percibido**, esto es, las creencias que el individuo posee, las cuales hacen fácil o difícil la realización del comportamiento.

A continuación, en el próximo apartado vamos a encarar el tema de la conducta, que es y cómo actúa una persona frente a diversos impulsos tanto internos de su personalidad, como externos.

## 1.5 Conducta

La conducta humana es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano, la cual está influenciada por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad.

El comportamiento de la persona cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable o fuera de los límites aceptables.

El estudio de la conducta humana se caracteriza porque sostiene que la conducta:

- \* Esta causada y, por lo tanto, para conocerla hay que analizar los hechos que la preceden.

\* Varía con la naturaleza del estímulo y debe hacerse cargo con él y de la situación en que se da;

\* Varía también con la naturaleza de la persona, debe ser analizada para ser comprendida y se debe tratar de saber de sus aptitudes, temperamento, carácter, experiencias anteriores.

Situaciones, diferencias individuales, hábitos, actitudes y fines son los datos fundamentales que se debe analizar científicamente, rigurosamente, para entender la conducta humana.

La psicología tiene por objeto conocer científicamente a los seres humanos, para ello, observa su conducta o comportamiento.

El hombre se expresa a sí mismo mediante actos de conducta. Si pudiéramos saber qué es lo que hace una persona y cómo lo hace, la conoceríamos bastante bien.

Las **formas de la conducta** son cuatro: las actitudes corporales, los gestos, la acción y el lenguaje.

La conducta de los seres humanos es una reacción frente a las circunstancias de la vida. Decimos que estas circunstancias constituyen estímulos para nuestras reacciones.

La vida psíquica es activa, porque el hombre reacciona frente a las circunstancias con actitudes corporales, gestos, acciones y lenguaje. En todas estas reacciones hay diversos factores.

**El pensar:** cuando enunciamos con palabras la solución de un problema.

**El imaginar:** cuando el sujeto crea con su acción una obra de arte.

**El percibir:** cuando excita al sujeto a coger el objeto percibido.

**El recuerdo**

**La voluntad**

**Las afecciones:** cuando el sujeto es preso de una emoción violenta, actúa exaltadamente.

La personalidad, animada por el carácter y el temperamento, es el factor global de la conducta.

### **1.6 Factores que afectan la conducta en la organización**

Los principales factores organizacionales que afectan la conducta de los individuos en la organización son los siguientes:

**Los objetivos:** Son las intenciones que guían las decisiones y acciones de la organización. Estos objetivos son económicos, comerciales, sociales y productivos. Todos estos objetivos determinan el ritmo de las actividades y la actuación de los individuos en cada estamento funcional.

**Las tareas y roles:** Son las actividades y funciones que cumplen los individuos dentro de la estructura y funcionamiento de la organización, con la finalidad de conseguir los objetivos específicos de cada área y los objetivos más genéricos que son propios de la organización.

**El sistema de trabajo:** Son los mecanismos de interacción y coordinación que definen las tareas y responsabilidades de cada miembro y regulan la ejecución del flujo de trabajo productivo y administrativo.

**Las edificaciones, maquinarias e instrumental:** Comprende la infraestructura, el diseño del contexto físico de las instalaciones, la tecnología, las maquinarias, los instrumentos y los equipos usados para la ejecución del trabajo.

**La estructura y el sistema de poder:** Compuesta por estructura organizacional y la autoridad establecida, así como el ejercicio del poder y los mecanismos para su soporte disciplinario (normas, sanciones, incentivos, ascensos, etc.)

**Las relaciones interpersonales:** Constituida por las redes de comunicación e información, la interacción de los individuos dentro de la organización tienen la propiedad de generar estados psicológicos que pueden ser benignos o dañinos para los individuos y para la organización en su conjunto.

**El clima organizacional:** El clima organizacional es una resultante que surge de las relaciones interpersonales de los individuos dentro de la organización

y de los factores físicos y materiales que le rodean. El clima organizacional es una variable que afecta al individuo porque puede ser desde una atmosfera saludable hasta una nociva para la persona y la organización.

**Las políticas de personal:** Son todos los mecanismos que permiten un cierto control, regulación y coordinación de los comportamientos, como son los sistemas de selección, entrenamiento, capacitación, promociones y ascensos, evaluación y remuneraciones que se otorgan, estas políticas al ser aplicadas pueden satisfacer a unos y mortificar a otros, dependiendo de la forma como les afecta y como lo perciben.

**El estilo de liderazgo:** El liderazgo se considera como el acto de ejercer influencia y de aplicación del poder para alcanzar los objetivos organizacionales, existen diversos estilos de liderazgo que influyen de diferentes maneras sobre las conductas de los individuos, sobre la productividad y la rentabilidad empresarial y también sobre el clima organizacional.

La influencia que puede ejercer cada uno de estos factores es relativa y depende del contexto organizacional, así como de la coyuntura que atraviesa, en algunos casos la influencia de algunos factores puede ser determinante y en otras irrelevantes.

Factores que intervienen en la conducta humana, son:

\* *Los factores biológicos:* Entre todas las posibilidades genéticas de dos, cada ser humano que nace hace su propia combinación de genes los cuales influyen en el desarrollo biológico y determina en parte la conducta. A ese elemento lo llamamos genotipo. Sobre esta estructura genética actúan otros factores como son los externos (alimentación, medicinas ingeridas durante el embarazo, estados emocionales durante este periodo, cómo aconteció el parto, etc.). A la unión de estos factores se les denomina fenotipo.

\* *Los factores ambientales y de socialización:* El medio ambiente es todo lo que nos rodea y todos los elementos ambientales son necesarios para el

desarrollo físico e intelectual normal. La socialización se refiere a los modelos de conducta que adoptamos en los grupos, como son: la familia, la escuela, los amigos, etc.

## **CAPITULO II**

### **Influencia de los factores motivacionales en la cultura organizacional y en el desempeño laboral.**

En este capítulo nos vamos a detener en determinar los motivos que impulsan a las personas a tener una cierta conducta en el ámbito laboral, y cómo influyen estos factores en la cultura organizacional y en el desempeño de cada persona dentro de una empresa.

La motivación de las personas, la palmadita en la espalda, el reconocimiento en el trabajo son elementos fundamentales que contribuyen al éxito empresarial y de esos factores depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

Parece que todavía en muchos sectores de actividad no se han dado cuenta de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano y siguen basando la gestión en identificar objetivos comerciales difíciles de realizar y manteniendo políticas de crecimiento basadas en el corto plazo.

Uno de los elementos más importantes para motivar es la comunicación y el diálogo con el trabajador. Suele ser frecuente que la empresa incorpore programas de mejora, encuestas de clima y ventajas para las personas que trabajan en ella pero que no se saben transmitir adecuadamente y pierden su eficacia porque no tienen repercusión.

En este caso la gerencia de la empresa es clave para liderar el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados su implicación en el mismo. Por eso desde los departamentos de formación de las empresas se ponen a disposición herramientas como portales de formación o sitios específicos de recursos humanos para facilitar la comunicación.

Estos mecanismos de comunicación suelen ser accesibles desde el hogar, no solo desde el trabajo, y cumplen con la misión de potenciar la marca, la imagen y las capacidades de la empresa.

## **2.1 - Conducta motivada**

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- Una necesidad, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, entre otros) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, entre otros) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales, detallaremos esta jerarquía en el próximo apartado junto con otras teorías motivacionales de otros autores.

- Los estímulos, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

- Un impulso, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

## **2.2 Clases de motivos**

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- Los motivos fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.

- Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

- Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.



Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.).

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Ya que al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

## 2.3 - Teorías de Motivación

En este apartado se desarrollarán diferentes teorías motivacionales:

### 2.3.1 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<sup>18</sup> 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.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit; al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». Es preciso alcanzar un cierto nivel antes de poder activar el siguiente.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

\* **Necesidades básicas:** Son necesidades fisiológicas básicas, las más evidentes son:

Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.

Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.

Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.

Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

\* **Necesidades de seguridad y protección:** Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de

---

18 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.

sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden.

Dentro de ellas encontramos:

Seguridad física y de salud.

Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.

Seguridad moral, familiar y de propiedad privada

\* **Necesidades de afiliación y afecto:** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

Asociación

Participación

Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

\* **Necesidades de estima:** Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

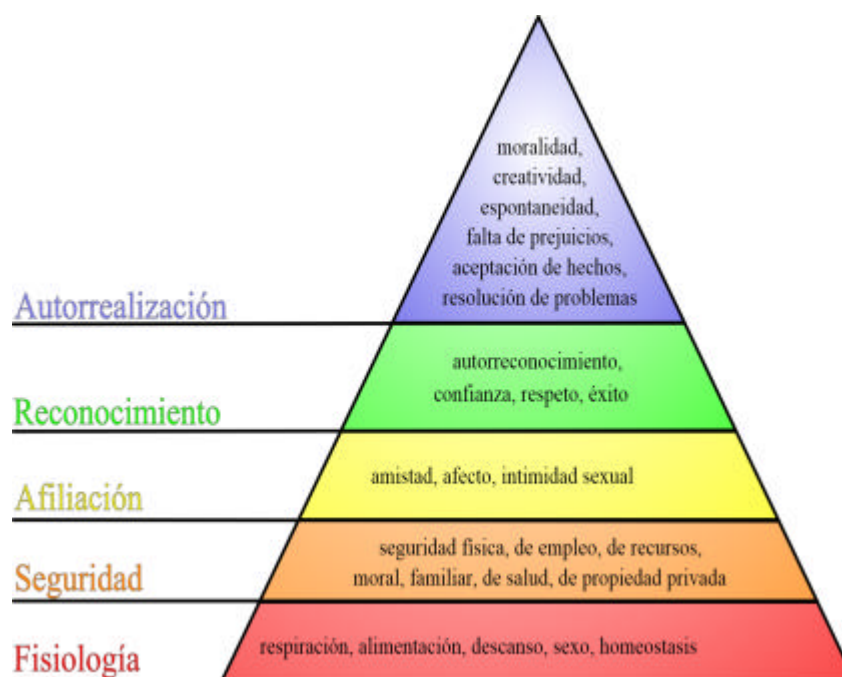
La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización. La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre

de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

• **Autorrealización:** Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

El gráfico número 1 que figura a continuación, muestra la pirámide que se detalló anteriormente de las necesidades según la teoría de Abraham Maslow. Se aprecia el orden de acuerdo a los niveles de satisfacción.

### **Gráfico 1: La Jerarquía de Necesidades de Maslow**



Fuente: Libro de Maslow, Abraham. "Teoría de la motivación humana"

### 2.3.2 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.”

“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.”<sup>19</sup>

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.

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.
- 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.

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

---

19 ROBBINS, S. (2004) op. Cit.

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.

### 2.3.3 Teoría ERC

Clayton Alderfer <sup>20</sup>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.

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 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

---

20 ROBBINS, S. (2004) op. cit.

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.

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

#### 2.3.4 - Teoría de la Motivación-Higiene:

Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Herzberg investigó acerca de ¿qué quiere la gente de sus trabajos? Pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Las respuestas se tabularon y se separaron por categorías. A partir de éstas, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos (motivación), como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando estaban insatisfechos citaban factores extrínsecos (higiene), como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si se quiere motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar los factores intrínsecos, esto es, los de motivación. Aspectos que la gente encuentra intrínsecamente satisfactorios.

## **2.4 Motivación para el desempeño**

Hasta aquí estudiamos y desarrollamos aspectos teóricos sobre motivación, a continuación veremos su aplicación como herramienta del desempeño.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

La apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

La empresa debe motivar a la gente a:

- 1.- Unirse a la organización.
- 2.- Permanecer en ella.
- 3.- Ir a trabajar en forma regular.
- 4.- Que tengan un desempeño.
- 5.- Sean buenos ciudadanos.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una



persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

## **2.5- Métodos para la Evaluación del Desempeño.**

En este apartado vamos a enumerar algunos puntos que pueden servir como métodos para ver el desempeño de los empleados.

*1.- Evaluación por parte de los superiores:* es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados en la cual el sujeto es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2.- *Autoevaluación*: es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, pueden que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

3.- *Evaluación por parte de los Iguales*: este tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

4.- *Evaluación por parte de los Subordinados*: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

5.- *Evaluación por parte de los Clientes*: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

6.- *Evaluación 360°*: este método comprende todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

7.- *Seguimiento Informático*: puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la inversión del derecho a la intimidad del empleado.

## **2.6 - Metas que motivan**

En este apartado vamos a detenernos en enumerar aquellos desafíos que se plantean las personas y la organización. Los llamaremos metas:

- Las metas deben ser aceptables para los empleados. Es decir que no deben entrar en conflicto con los valores personales de la gente y que la gente tenga razones para perseguirlas.

- Las metas aceptables, máximamente motivadoras deben ser retadoras, pero alcanzables. En otras palabras, deben ser lo suficientemente elevadas para

inspirar un mejor desempeño, pero no demasiado para que la gente nunca pueda alcanzarlas.

– Las metas deben ser específicas, cuantificables y medibles. Las metas ideales no solamente exhortan a los empleados a mejorar su trabajo, comenzar a hacerlo lo mejor posible, aumentar la productividad o disminuir el tiempo que los clientes deben esperar para recibir servicio.

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

## **2.7 – Incentivos**

El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

Un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

Está comprobado que los empleados motivados son más productivos. Acuden a los trabajos más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la compañía. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador.

Más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, existen otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral. Crear un clima de trabajo agradable, reconocer los logros o ser flexible en el horario son algunas de las claves para mantener una plantilla entusiasmada y garantizar el éxito de la empresa.

**1. Flexibilidad en el horario:** Una opción es reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana, para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar.

**2. Elección de días libres y vacaciones:** Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano. Establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio es esencial para crear un ambiente laboral positivo.

**3. Reconocer los logros:** Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

**4. Buen ambiente:** Es importante que se de un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.

**5. Parte de la empresa:** Incrementar el sentimiento de pertenencia a la empresa favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc. de la empresa conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.

**6. Expectativas de futuro:** Incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama. Es una de las formas más directas de reconocer el trabajo de los empleados. Además, la

formación gracias a cursos internos, capacitaciones, por parte de la empresa está percibida como una manera de apostar por el trabajador.

**7. Interés por su vida:** Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día.

## **CAPITULO III**

### **Relación entre incentivos aplicados, y cambios en la cultura y en el desempeño de empleados metalúrgicos de Semet S.A.**

En este capítulo vamos a dar curso a nuestro último objetivo específico. El mismo intenta evaluar si la aplicación de incentivos, generó cambios en la cultura organizacional y en el desempeño de los empleados de la empresa Semet S.A.

Para la obtención de datos apelamos a una encuesta que se realizó en la empresa, la población, objeto de estudio, estuvo conformada por trabajadores hombres, sin distinción de edad, que ocupan el cargo de operarios. La cantidad de encuestados fue de 15 personas presentes en ese momento.

#### **3.1 - Análisis de las variables observadas en la encuesta:**

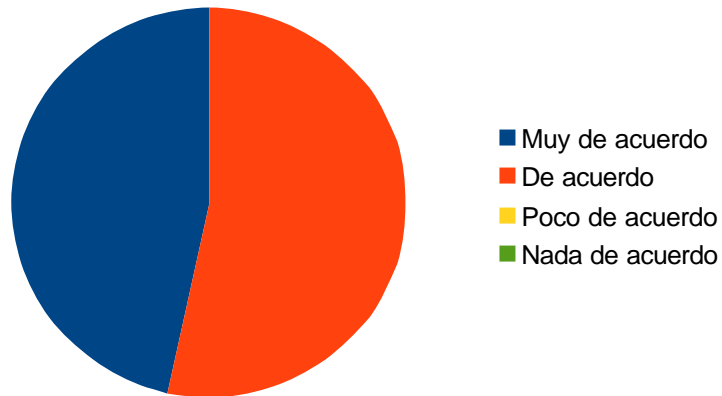
Nuestra primer variable observada fueron los **incentivos económicos** que aplicó la empresa en el año 2013, a todo el equipo de trabajo, por cumplir con los objetivos que se habían planteado los titulares a finales del 2012 y por responder como ellos pidieron. Los mismos estaban relacionados con la mejora continua que es una de las políticas de calidad más visibles en Semet, para diferenciarse de su competencia. Debían llegar a un nivel de productividad máximo aprovechando eficientemente todos los recursos que la empresa posee, mejorando los estándares estipulados, y así lograr un nivel de facturación mensual que era el objetivo principal de los titulares de la empresa.

De esta variable podemos observar que influye mucho para el empleado el hecho de sentirse gratificado por el empleador, el incentivo económico en este caso fue lo más relevante para ellos, visto que es el motor que impulsa al operario a trabajar para obtener un resarcimiento monetario. Muchos de ellos hasta llegan a trabajar varias horas extras para obtener un mayor ingreso mensual, por lo que

el sentir que si hacen su trabajo de manera correcta, reciben un reconocimiento por parte de sus jefes, los motiva aún más en su labor diaria.

La primera pregunta que se utilizó en el cuestionario tiene que ver con el momento en que se aplicó el incentivo, si se trabajo más motivado.

Gráfico 2: Incentivos aplicados, relacionado con la motivación

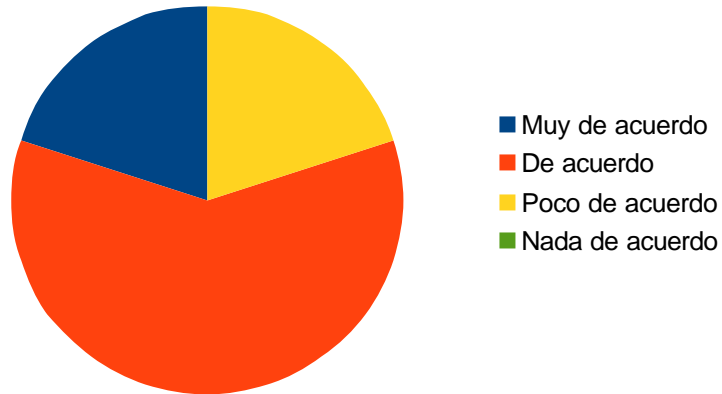


Fuente: elaboración propia, en base a la encuesta

Como se observa en los resultados la mayoría de ellos están de acuerdo en que para trabajar más motivados, implica que el accionar de los jefes sea el de incentivarlos de vez en cuando y frente a objetivos puntuales cumplidos.

Otra cuestión relacionada con esta variable hace hincapié en la observación de ellos como equipo frente a los premios, o reconocimientos que la empresa o sus jefes puedan darles. Si consideran que el grupo trabaja mejor cuando se entregan premios.

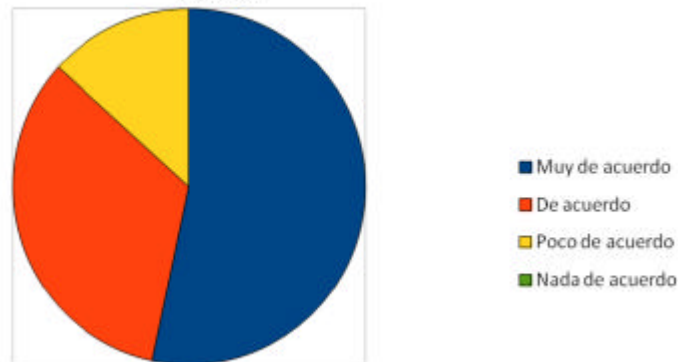
Gráfico 3: Aplicación de premios relacionado con trabajar mejor.



Fuente: elaboración propia, en base a la encuesta

Lo que se puede apreciar es que la mayoría de los empleados estuvieron de acuerdo con esta afirmación, 3 muy de acuerdo, y hay 3 personas que están poco de acuerdo con este tema, y por lo que se observó y dijeron durante la entrevista, no se trabaja sólo por los premios, si no que hacer su trabajo como se pide, “cobrar el sueldo y tener un trabajo supera las ganas de tener más”, esta expresión textual que dijeron varios de los empleados, hace referencia al beneficio de contar con un trabajo como lo principal, y si pueden contar con premios extras para obtener mayor ingreso económico mucho mejor.

Gráfico 4: Incentivos aplicados, relacionado con las ganas de trabajar



Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

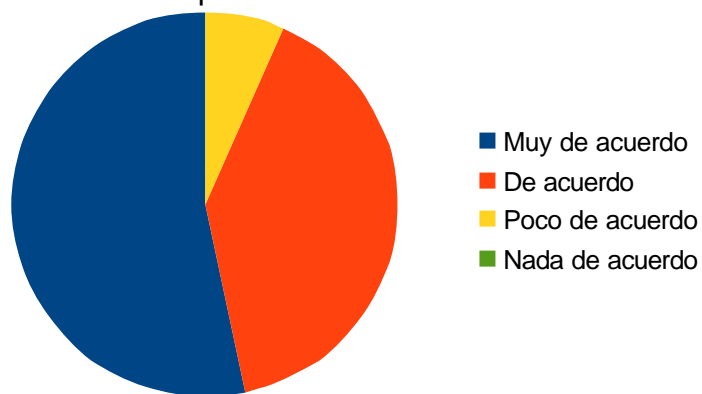
En el gráfico número 4, relacionamos los incentivos aplicados por la empresa, con las ganas del empleado de trabajar aún más. Volvemos a remarcar la importancia que ellos le dan al incentivo económico, lo que demuestra que la



persona motivada de esta manera, entrega más de si misma, y se esfuerza por cumplir los objetivos que le plantea el empleador.

En la siguiente cuestión sobre esta variable, se toma a la capacitación como incentivo y herramienta de reconocimiento para el empleado, porque si bien lo ayuda para la labor diaria, lo forma para un futuro de manera más profesional y puntual de cada área donde se desarrollan trabajando.

Gráfico 5: La capacitación como incentivo.

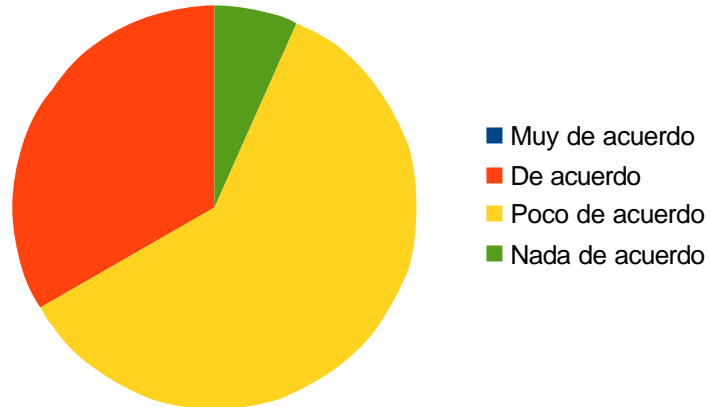


Fuente: elaboración propia, en base a la encuesta

Observamos que 8 de los 15 entrevistados están muy de acuerdo en lo útil de la capacitación en su área de trabajo, 6 personas de acuerdo, y un solo empleado que no está de acuerdo en que la capacitación sea útil, esto está directamente relacionado con la función de este operario que no recibe capacitación puesto que su trabajo no lo requiere.

En la siguiente pregunta se cuestiona sobre las posibilidades de desarrollo, crecimiento, o cambio de puestos, aspiraciones que el empleado puede buscar dentro de un trabajo, para beneficio personal y de crecimiento. Es una forma de incentivar a quienes cumplen con su trabajo correctamente y sueñan con crecer profesionalmente dentro de una organización.

Gráfico 6: Oportunidades de crecimiento como incentivo

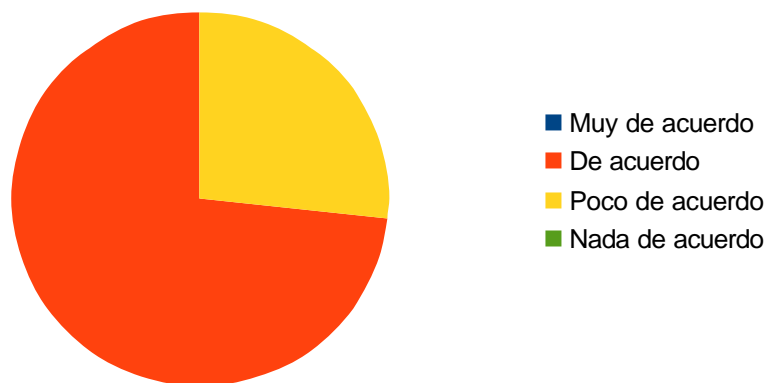


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Como se observa en el gráfico número 6, la mayoría de los empleados, 9 de ellos, están poco de acuerdo con esta cuestión, el motivo de observar esto es porque sus tareas, sus conocimientos y sus expectativas son muy básicas y pobres para aspirar un crecimiento dentro de Semet S.A., quizás porque no ven que puedan crecer ahí dentro o porque la empresa no tiene puestos de trabajo o tareas que impliquen un aumento de responsabilidades.

La siguiente pregunta de la encuesta está relacionada a una nueva variable que es la **motivación**, si bien todos los temas y preguntas se relacionan, porque no son temas aislados, las separamos de manera tal que puedan apreciarse las variables que quisimos detallar. Se pregunta si se siente el apoyo del empleador cuando se cumple en tiempo y forma con su tarea. Si bien sabemos que se aplicó en 2013 un incentivo económico por cumplir con los objetivos planteados, no quiere decir que siempre ocurra esto y que el empleado no sienta esa pertenencia como parte de la empresa, por la falta de apoyo de su jefe. Observamos las respuestas en el gráfico número 7 y analizamos las respuestas de los entrevistados.

Gráfico 7: Apoyo del empleador como motivación.

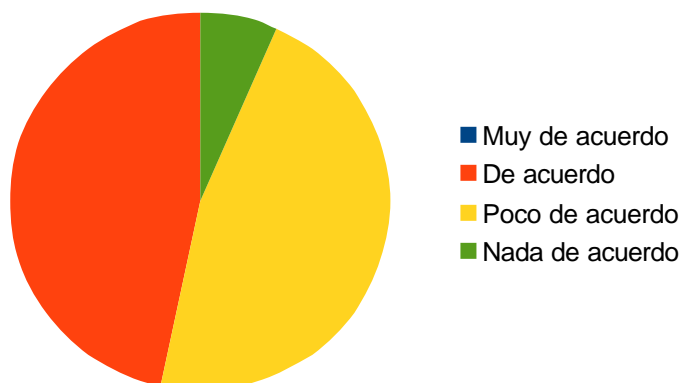


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Podemos observar que 11 de los empleados entrevistados estuvieron de acuerdo en esta cuestión, y sólo 4 poco de acuerdo, teniendo este punto como debilidad y falencia para remarcar en nuestra propuesta para los titulares de Semet S.A.

La siguiente pregunta tiene que ver con la actitud de la empresa frente al trabajo bien hecho por parte del empleado, si los motiva de alguna forma para gratificar a su equipo en su buen desempeño.

Gráfico 8: Motivación por trabajo bien hecho.

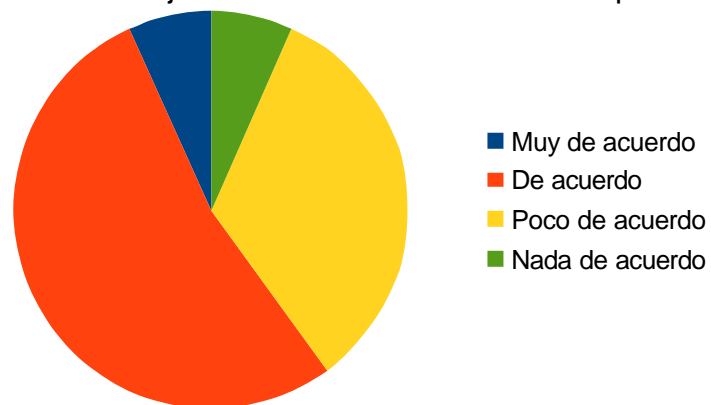


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

En este caso no obtuvimos respuestas muy seguras y positivas, 7 personas sólo de acuerdo, y muy parejo también, con 7 respuestas poco de acuerdo, lo que indica que hay sentimientos encontrados entre los empleados o como fue desarrollado en el capítulo II, hay trabajadores que pueden trabajar motivados intrínsecamente o extrínsecamente, cuando es el caso de que el individuo esta intrínsecamente motivado es cuando la satisfacción deriva de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos, y en el caso de estar extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por el salario. Hay personas que sienten más esa falta de motivación o de reconocimiento que otras dentro de la empresa.

En la siguiente pregunta que se realizó en el cuestionario, queremos observar el grado de satisfacción del empleado frente a sus superiores. Si son escuchados cuando se plantea una necesidad, y si son atendidos como éstos pretenden de sus mandos superiores.

Gráfico 9: Atención del jefe frente a necesidades del empleado.



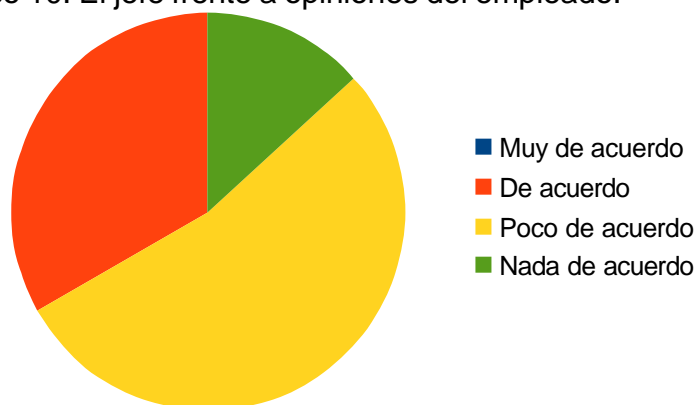
Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Claramente en el gráfico número 9 se observa una gran variedad de respuestas, lo que observamos durante la entrevista es que las 6 personas que contestaron de manera poco y nada de acuerdo, son aquellos que más tiempo

hace que trabajen en la empresa. Lo cual indica que es un punto que la empresa deberá tener en cuenta y será aportado en nuestra propuesta para los titulares de la empresa. El grado de disconformidad o falta de atención a los empleados puede generar problemas de productividad o algún otro disparador negativo para los objetivos de la empresa.

Siguiendo con esta variable de los **empleados frente a la empresa**, seguimos más específicamente observando cómo actúa el empleador frente a las opiniones de sus empleados en temas de su puesto de trabajo. Si además de escucharlo, utiliza esas opiniones o sugerencias a la hora de tomar decisiones importantes de producción.

Gráfico 10: El jefe frente a opiniones del empleado.

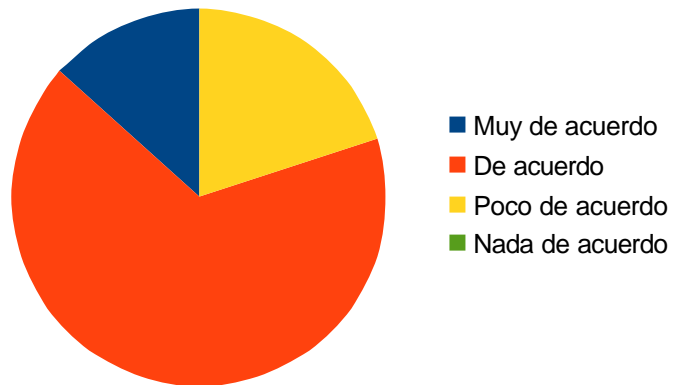


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

El gráfico número 10, muestra que la mayoría de los empleados entrevistados, 8 de ellos, coinciden en estar poco de acuerdo con este tema. Lo que indica esto es que esta muy marcada la política que utiliza la empresa respecto a la toma de decisiones importantes, que sólo son tomadas por mandos superiores, y que los operarios sólo realizan las tareas de producción. Como es una política de la empresa no se podrán aplicar propuestas o sugerencias al respecto, ya que es un punto que no debería influir en el trabajo de los empleados.

La siguiente pregunta tiene mucha relación con el gráfico 10, la diferencia radica en que son los conocimientos de cada área lo que el jefe puede consultar a sus empleados, sin ser para tomar decisiones directivas de importancia.

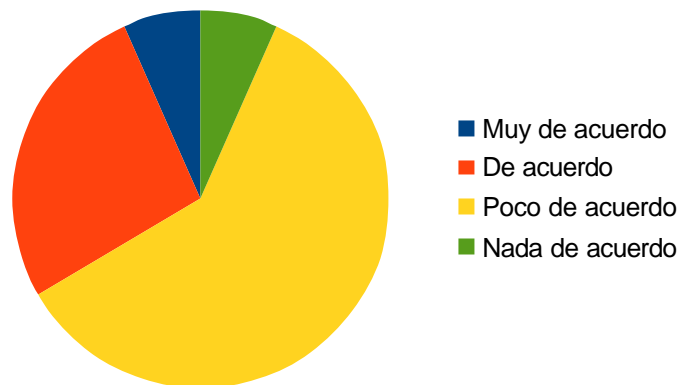
Gráfico 11: Decisiones en base a los conocimientos del empleado



Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Ya en estas respuestas tenemos a 10 personas que están de acuerdo con esta cuestión, esto quiere decir que en Semet, se escucha al operario en su puesto de trabajo, puesto que con la experiencia y práctica diaria, se pueden ver cuestiones relevantes que los superiores no tienen al alcance.

Gráfico 12: Desempeño libre en el área de trabajo



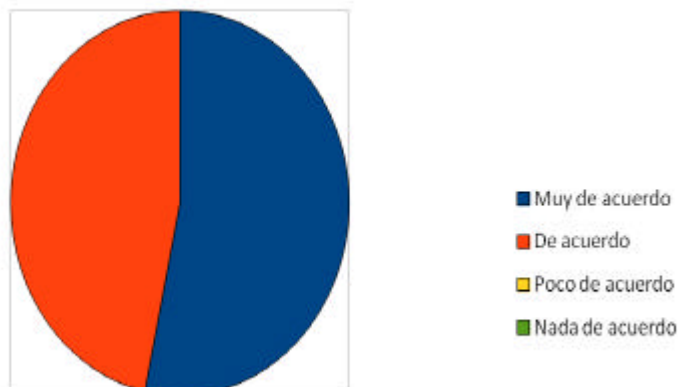
Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

La siguiente pregunta está relacionada con el gráfico 12, y sigue los lineamientos anteriores de entender al empleado dentro de la empresa. En este caso la pregunta radica en la libertad que tiene el operario para decidir acciones dentro de su área de trabajo. Antes observamos a la mayoría de los empleados estar de acuerdo en que el superior los escucha en cuanto a los conocimientos que estos pueden tener en su trabajo, pero acá las respuestas cambiaron porque vemos a 10 empleados no estar de acuerdo en este tema.

Se vuelve a tomar lo que se explico en el gráfico 10, la política de Semet no toma las opiniones de los operarios para tomar decisiones relevantes en la empresa, las mismas pasan primero por aprobación de sus superiores, sin dar libertad de acción a los operarios.

Continuamos con el cuestionario realizado y vamos a detenernos en una nueva variable, la **cultura organizacional**, vamos a observar si encontramos elementos que distinguen la cultura de Semet. Comenzaremos por la empresa como edificio, su infraestructura, si cubre con las expectativas de los operarios para que éstos puedan trabajar cómodos y con calidad.

Gráfico 13: Cultura organizacional relacionado con las condiciones edilicias.



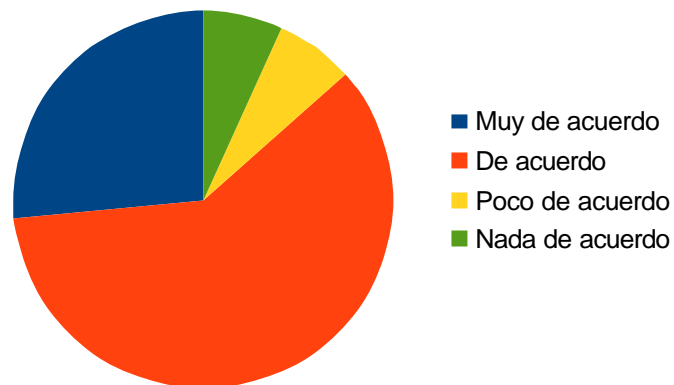
Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

El gráfico 13 nos muestra resultados positivos y favorables para la empresa, el total de los entrevistados están de acuerdo en que la organización cumple con las comodidades para desempeñarse como corresponde dentro del ámbito laboral. Esto demuestra un alto grado de satisfacción del empleado, que manifiesta con sus deseos de ir a trabajar, de cumplir con sus tareas, y permite que éste se sienta parte de la organización.

La siguiente pregunta intenta ver si la empresa brinda **estabilidad laboral**, si el empleado siente que la empresa le da seguridad, en algún aspecto, de mantener el trabajo en el tiempo. Si consideran que Semet, les brinda estabilidad económica.



Gráfico 14: Estabilidad laboral

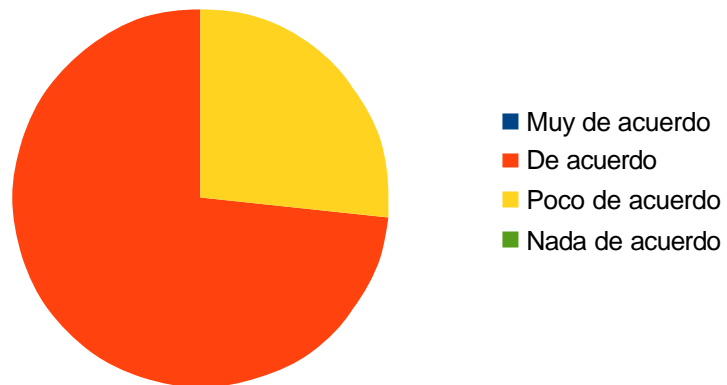


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Observamos que más del 85% de los empleados están de acuerdo con esta afirmación, y se sienten seguros de seguir formando parte de Semet S.A. Esto ayuda a formar la cultura de la empresa, ya que muestra un elemento clave de imagen integrada, es decir la identidad de la empresa proporciona continuidad en el tiempo y permite a sus miembros identificarse con ella. Los empleados se sienten seguros y tranquilos de tener trabajo.

Siguiendo con la variable de cultura, se consulta sobre la función de la empresa frente al compañerismo y la colaboración entre sus empleados. Entendiendo esta influencia como la de proponer reuniones fuera de la empresa, en un ámbito más informal, realizando charlas grupales para que se conozcan entre los integrantes, como así también con una nueva incorporación para que rápidamente forme parte del equipo.

Gráfico 15: La empresa frente al compañerismo entre sus empleados

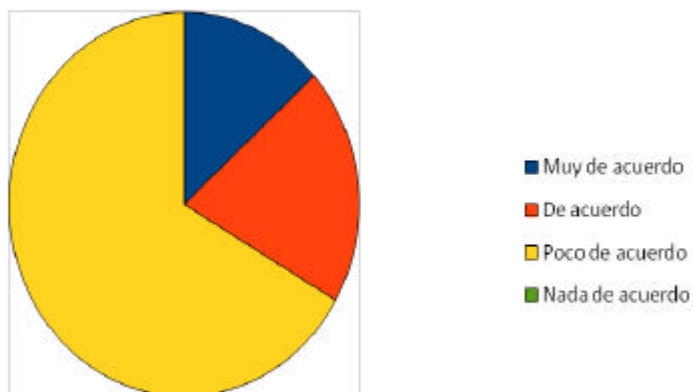


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Con estas respuestas vemos que más de un 60% de los empleados están de acuerdo, y el resto poco de acuerdo, por lo que notamos una falencia por parte de la empresa, ya aportaremos alguna propuesta para que tengan en cuenta los titulares de Semet y vean de que manera pueden trabajar el tema de fomentar el compañerismo.

La siguiente pregunta hace su foco en la conformidad de los empleados frente a la colaboración entre ellos como compañeros.

Gráfico 16: Cultura organizacional relacionado con la colaboración entre empleados.

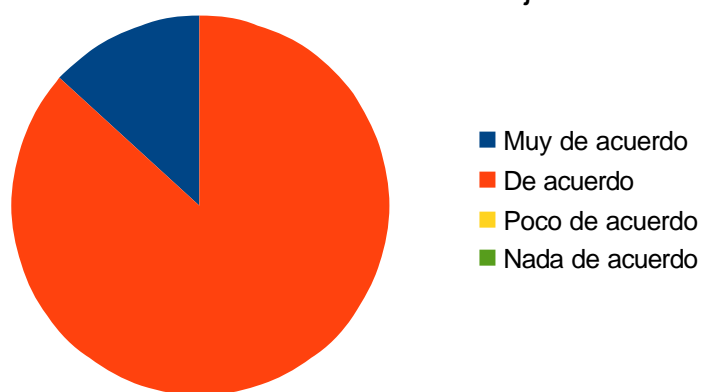


Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

Con el gráfico 16, vemos a más del 70% de los empleados en desacuerdo con la afirmación planteada. No se nota un buen clima organizacional entre ellos como compañeros, falta comunicación y colaboración. Esto puede estar relacionado con el momento actual de la empresa que ha dejado de aportar premios e incentivos por productividad u objetivos logrados.

Con nuestra última pregunta finalizamos la encuesta realizada a los empleados y observamos su satisfacción con la tarea que realiza dentro de Semet

Gráfico 17: Satisfacción con el trabajo



Fuente: elaboración propia, en base a las encuestas

En el gráfico 17, obtenemos resultados muy favorables para la empresa ya que todos los operarios están satisfechos con el trabajo y las tareas que realizan, cumpliendo de esta manera con la función principal de la cultura que es guiar el comportamiento hacia los modos de acción de las personas que conviven en la organización, sienten que forman parte de la misma y trabajan en función de las directivas y decisiones de sus superiores. Pero lo principal es la conformidad de ellos en su trabajo.

## **CONCLUSIÓN**

A partir de la presente investigación nos propusimos analizar la relación entre los factores motivacionales, la cultura organizacional y el desempeño laboral en una empresa metalúrgica ubicada en la ciudad de Alvear, Semet S.A., como consecuencia de la aplicación de incentivos en el año 2013.

Con tal motivo, en primer lugar pudimos ver que la cultura se manifiesta desde el primer día laboral de una persona, ya que hay ciertos aspectos que caracterizan a la empresa y que son visibles fácilmente, mientras que otros son aprendidos con el paso de los días, las conversaciones y observaciones que vayan ocurriendo al interactuar dentro de la empresa.

Bajo este contexto, se abordó el tema de cómo la persona se comporta ante un estímulo y los motivos que impulsan a la misma a expresarse de determinada manera, es de observarse que todos los individuos poseen motivaciones, que se basan en necesidades primarias y secundarias propias de cada uno.

Finalizamos nuestro primer capítulo I, enunciando justamente esos factores que afectan e influyen en la conducta de las personas dentro de la empresa, como ser los objetivos que guían las decisiones y acciones, que son económicos en la mayoría de las personas; las tareas o funciones que cumplen dentro de la estructura; el clima organizacional o las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo.

Seguidamente, en el capítulo II, observamos la influencia de los factores motivacionales en la cultura organizacional y en el desempeño laboral de los empleados. Para esto describimos a la comunicación y al diálogo con el trabajador como el elemento más importante para motivar a una persona. Se enunciaron los componentes de la motivación, como ser las necesidades que tienen las personas ante alguna carencia fisiológica o psicológica; los estímulos o un simple impulso para lograr una meta. Pudimos ver como la existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

En este sentido, se estudiaron las distintas teorías de motivación expuestas por diferentes autores, hasta llegar a las formas de motivar para mejorar el desempeño de los empleados de una empresa. Una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica.

La empresa debe motivar a la gente a unirse a la organización, a querer permanecer en ella, a ir a trabajar en forma regular y a tener un buen desempeño.

Y este capítulo lo terminamos abordando los incentivos como fuerza que atrae la atención del individuo porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos.

Finalmente, en el capítulo III, intentamos mediante una encuesta realizada a los empleados de Semet S.A., identificar la relación entre el incentivo económico que se aplicó en el año 2013, y los cambios culturales y el desempeño de los mismos.

Con el instrumento de la encuesta, más la observación frente a los entrevistados, pudimos determinar cuestiones importantes de las variables que quisimos estudiar: la importancia de los incentivos y como repercuten positivamente en los empleados; que los empleados sienten a la motivación como política de la empresa para fomentar el buen clima; por otro lado la variable de la cultura organizacional, es de conocimiento general por parte de todo el equipo y la gran mayoría de los entrevistados están de acuerdo con algunas cuestiones de la misma, con el uniforme, el horario de entrada, de descansos, etc. También vimos que se sienten conformes en su mayoría ante las decisiones de sus superiores, y que son escuchados, atendidos, por sus jefes, pero que la dirección no toma sus opiniones para decisiones relevantes.

Por todo lo antedicho sostenemos que nuestro trabajo que se realizó bajo las *hipótesis*, “los incentivos económicos aplicados durante el 2013 por la empresa metalúrgica Semet S.A. mejoraron el clima organizacional y aumentaron el desempeño laboral” y “cuantos más incentivos aplicó en 2013 la empresa, mayor

fue el desempeño de los empleados para realizar sus actividades laborales diarias”, ha sido validado.

En efecto, ciertamente, pudimos observar lo conforme que quedaron los empleados frente a un incentivo económico y donde han demostrado al margen de las preguntas puntuales de la encuesta, sus “ganas de que esto en algún momento vuelva a ocurrir dentro de la organización”, ya que provoca mayor interés general para realizar las actividades laborales diarias. Los operarios se desempeñaron con mayor motivación y compromiso durante el periodo que obtuvieron un incentivo, es por esto que para que esta empresa pueda sostenerse en el tiempo y aggiornarse a nuevas formas de motivar y desarrollar a sus recursos humanos tendrá que empezar a pensar en un cambio orientado a la flexibilizar y re orientación en los modos de liderar a la empresa, comenzando por realizar ciertos cambios en la cultura, ya que la misma puede llegar a no ser lo suficientemente flexible para seguir adaptándose a los cambios del entorno, incluir a los empleados de otra manera .

## **PROPUESTAS**

A continuación expondremos propuestas y sugerencias que esperamos sea de utilidad para la empresa, y puedan ser aplicadas con el tiempo y con la dedicación que algunas cuestiones ameritan.

\* Respecto al tema de las capacitaciones, seguir con ellas por puestos y aumentar en la medida que esto sea posible, en todas las áreas para que nadie se sienta inferior por pertenecer a determinado puesto de trabajo. Esto va a generar en la empresa que sus empleados adquieran, actualicen y desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño en sus funciones diarias.

\* Otro punto que sugerimos a Semet, es que piensen en implementar reuniones mensuales donde se junten todos los operarios con sus mandos superiores, y éstos puedan expresarse pública y libremente y se sientan parte de la empresa, que sean escuchados y tenidos en cuenta. Esto no quiere decir que hagan lo que ellos planteen, pero que los apoyen más como parte fundamental del correcto funcionamiento de una empresa, con su capital humano a gusto, cómodo y motivado.

\* Notamos en las entrevistas que los empleados necesitan sentir más el apoyo por parte de sus superiores, principalmente cuando realizan de manera eficiente sus tareas y cumplen con los estándares pedidos. Respecto a este tema sugerimos que implementen métodos de reconocimientos, como por ejemplo, publicación en la vitrina del mejor empleado del mes por cumplir con los objetivos de su área; otra idea puede ser regalar un vino o algún presente cuando en 2 o 3

meses mejora los estándares, superándose en su puesto de trabajo; puede ser también poner un líder por sector que vaya rotando de acuerdo a su mejoría en su desempeño, para que todos puedan sentirse con algún tipo de “poder” o jerarquía, dejando en claro que son cuestiones momentáneas y que no implica un aumento de salario, ya que su puesto de trabajo es el mismo. Implementar cuestiones que hagan sentir mejor al empleado.

\* Los empleados se sienten que forman parte de la cultura de Semet y comparten los lineamientos, la infraestructura les sienta bien, pero aquí hacemos otra sugerencia, podrían pensar en armar un lugar más arreglado y confortable donde descansan, proveerles comodidades que hoy no acostumbran, como ser poner bebederos con agua fría y caliente arriba en su comedor, brindar sillones cómodos para que logren relajarse durante sus momentos libres, o hasta también quizás extender unos minutos el tiempo de descanso para que estos queden mas conformes y con ganas de continuar la jornada laboral.

\* Otra propuesta que se podría implementar con el tiempo es el de logar como empresa, que el equipo tenga mayor colaboración y sean más compañeros entre ellos. Quizás proponiendo que trabajen en equipo entre los que ocupan un mismo sector. Si bien una sola persona maneja una maquina a la vez, entre los que cumplen la misma función se podrían facilitar los materiales para producir y solo uno a la vez se encargaría de suministrar la materia prima necesaria para todo el equipo. De esta forma trabajan en conjunto y solo una persona se dispersa en salir de su puesto por este tema.

\* La última propuesta que se haría a los titulares de Semet S.A., seria la que piensen en volver a los incentivos o premios por producción u objetivos logrados, si bien actualmente la situación económica no permite actuar libremente o manejar dinero extra para estas cuestiones, tengan en cuenta que sus trabajadores, trabajan más motivados cuando saben que hay dinero extra en el medio de un objetivo planteado.



## **ANEXOS**

## ANEXOS

- Encuesta realizada a los empleados de la empresa para el trabajo de campo.

### MOTIVACION LABORAL... INDUSTRIA METALURGICA SEMET S.A.

#### ENCUESTA

El propósito de este cuestionario es conocer las ideas y opiniones de todo el personal de la empresa sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la empresa en general.

No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente solicitamos su opinión basada en su propia experiencia de trabajo día a día en la empresa y su realidad actual respondiendo de manera espontánea y anónima.

Toda la información que usted brinde es estrictamente confidencial.

Muchas gracias por su colaboración.

#### DATOS DE CLASIFICACION

\* Indique su nivel de estudio

	Primario	Secundario	Terciario	Universitario
COMPLETO				
INCOMPLETO				
EN CURSO				

\* Indique su grado de acuerdo, con las siguientes afirmaciones:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
1- Cuando aplicaron incentivos económicos trabajaste más motivado.				
2- El equipo trabaja mejor cuando la empresa entrega premios.				
3- El incentivo económico es lo que más fomenta mis ganas de trabajar.				
4- La capacitación que recibo es útil para mi área de trabajo.				
5- Considero que tengo oportunidades de Crecimiento-desarrollo dentro de la empresa.				
6- Siento el apoyo de mi empleador cuando cumplo con mi trabajo en tiempo y forma.				
7- Recibo algún tipo de motivación si realizo un trabajo bien hecho.				
8- El jefe escucha y resuelve las necesidades de los empleados.				
9- El jefe toma tus opiniones para decisiones.				
10- Se lo consulta en su conocimiento para tomar decisiones de producción.				
11- Contas con libertad para decidir acciones dentro de tu área de trabajo.				
12- Las condiciones edilicias de mi lugar de trabajo me permiten trabajar con calidad.				
13- La empresa me brinda estabilidad laboral.				
14- La empresa fomenta el compañerismo y la colaboración entre sus empleados.				
15- Entre los distintos sectores de la empresa nos prestamos colaboración.				
16- Estoy satisfecho con la tarea que realizo.				

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- \* Atkinson, P. "Motivación" (1999). Primera edición. Edit. Trillas, México.
- \* Cofer, C. "Psicología de la Motivación" (1993). Segunda edición. Edit. Trillas, México.
- \* Chiavenato, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- \* Fleury, M.Teresa. "Cultura y poder en las organizaciones" (1996). Edit. Sao Paulo.
- \* Furnham, Adrian. Psicología Organizacional: "El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones." (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- \* Keith, Davis. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". (1991) Tercera Edición. Edit Mc Graw-Hill / Interamericana. México.
- \* Kotter, John. "Una fuerza para el cambio" (1992). Edit. Diaz de Santos. Madrid-
- \* Margarone, V. (2005) en GROSSO F. Claves para el desarrollo de la empresa. Ed. Dunken. Buenos Aires.
- \* Newstrom, John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Decima Tercera Edicion. Ed. Mc Graw Hill. Mexico.
- \* Porter, Lyman y Steve Lawler: "Teorías de Motivación" (1988) Edit. Prentice – México.
- \* Ritter, Michael. "Cultura organizacional" (2008). Edicion La Crujía.
- \* Robbins, Stephen. "Comportamiento Organizacional" (2009) Decima edicion. Edit. Pearson Pretince Hall. México.
- \* Rodriguez, José. "El Factor Humano en la Empresa" (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.
- \* Rodriguez Estrada, M. (1985) Psicología de la organización: Manual de seminarios vivenciales. Segunda edición.

\* Schein, Edgar. "La cultura empresarial y el liderazgo" (1988) Primera edicion. Edit. Plaza y James Editores. Barcelona.

### **SITIOS WEB**

- \* [eprints.ucm.es/10843](http://eprints.ucm.es/10843) (Diaz, M -2010 "predicciondelrendimientolaboral")
- \* [elergonomista.com/motivacion130107.html](http://elergonomista.com/motivacion130107.html)
- \* [elergonomista.com/herzberg.html](http://elergonomista.com/herzberg.html)
- \* [gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.html](http://gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.html)
- \* [losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html](http://losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html)
- \* [monografias.com](http://monografias.com)
- \* [monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion\\_laboral.html](http://monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion_laboral.html)
- \* [monografias.com/trabajos81/organizacion-y-comportamiento-humano/organizacion-y-comportamiento-humano2.html](http://monografias.com/trabajos81/organizacion-y-comportamiento-humano/organizacion-y-comportamiento-humano2.html)
- \* [wikilearning.com/monografia/motivacion\\_laboral-tipos\\_de\\_motivacion\\_laboral/16119-3](http://wikilearning.com/monografia/motivacion_laboral-tipos_de_motivacion_laboral/16119-3)