

T.656

68856



ALANIZ, A.R
Influencia de la Mot

2010

68856



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

**Especialidad en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

**“INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION
LABORAL-ANALISIS DE CASO- EDECOP ASOCIACION
MUTUAL”**

Directora: MCs. Norma MARTINEZ de PEREZ

Autor: Esp. Alicia Renée, ALANIZ

Año 2010

65856

MFN:
Clasif: T-656

INDICE:

CAPITULO I	4
INTRODUCCION	
OBJETIVOS Y METODOLOGIA DEL PRESENTE TRABAJO	
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVO ESPECÍFICO	
METODOLOGIA	
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA:	
ESTUDIO DE CASO	
INTERRELACION DEL TRABAJO CON LA ESPECIALIZACION EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS:	
ESTRUCTURA DE LA TESIS	
CAPITULO II	18
DEFINICION	
TIPOS DE MOTIVACION	
CAMBIO EN LA MOTIVACION: SU ANALISIS	
FALACIAS ACTUALES SOBRE EL TRABAJO EN RELACION A LA MOTIVACION	
LA MOTIVACION DE LOS PROFESIONALES	
LA MOTIVACION DE TRABAJADORES TEMPORALES	
LA MOTIVACION DE LA FUERZA DE TRABAJO DIVERSIFICADA	
CAPITULO III	26
DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION	
LA SATISFACCION LABORAL	
ASPECTOS RELEVANTES DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO	
FORMAS EN QUE LOS EMPLEADOS DEMUESTRAN SU INSATISFACCION	

CAPITULO IV **30**

TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION
TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES:
ABRAHAM MASLOW
TEORIA X Y TEORIA Y
TEORIA DE MOTIVACION – HIGIENE DE HERZBERG
TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LA MOTIVACION:
TEORIA ERC
TERIA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND
TEORIA DE EVALUACION COGNOSCITIVA
TEORIA DE LA FIJACION DE METAS
TEORIA DEL REFORZAMIENTO
TEORIA DE LA EQUIDAD
TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

CAPITULO V **44**

MEDICION DE LA MOTIVACION: CLIMA LABORAL (CASO PRÁCTICO)
INTERPRETACION DE COMO ESTA MOTIVADO EL EMPLEADO DE EDECOP. ASOCIACION
MUTUAL.

CAPITULO VI **55**

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA **59**

ANEXO I **62**

CAPITULO I

INTRODUCCION:

Es apropiado vincular la temática que nos convoca en este trabajo con el tema de desarrollo organizacional, toda vez que lo referente a motivación esta insertado en un contexto mayor, con una forma de movilización del comportamiento humano, que va mas allá de los límites del concepto y se basa en una cultura organizacional con motivaciones puntuales.

Según Moreno Pelaez F¹., (1994) define el Desarrollo Organizacional como "Un método de intervención en las organizaciones que tiene como objetivo su desarrollo basado principalmente en la mejora de los procesos organizativos, a partir del cambio cualitativo en la participación de las personas que la integran"

Hay palabras claves que nos introducen en la temática, como por ejemplo *cambio cualitativo* en la participación de las personas.

Este cambio cualitativo esta relacionado con un cambio cultural donde hay un distinto modo de considerar las relaciones sociales y en esencia con una distinta gestión.

Con el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, nace la teoría de las relaciones humanas, surgiendo así en la teoría administrativa el enfoque humanístico. Como consecuencia, se comienza a dar menor importancia a las tareas y a la estructura organizacional, para poner mayor énfasis en las personas, dejando así atrás el homo - economicus, y abordando el hombre y su grupo social.

¹ MORENO PELAEZ Florentina (1994): "Presupuestos teóricos del Desarrollo Organizacional", en ponencia para el V Congreso Español de Sociología.

En la actualidad el capital humano, es uno de los activos más valiosos de la empresa, y por su intermedio se trata de conseguir el mayor rendimiento económico posible ya que encierra los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas. Es fundamental considerar los sentimientos, deseos y temores de los trabajadores y a interesarse en las necesidades que los motivan y como logran satisfacerlas interactuando en grupos.

El rendimiento de ese capital humano va de la mano de la motivación que se ejerza sobre el mismo, la cual incide significativamente en el desempeño de los individuos, ya que para conseguirla se ha de contar con la participación activa de la persona.

La teoría del comportamiento organizacional se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas es necesario el estudio de la motivación humana.

El objetivo que toda persona busca cuando realiza un trabajo, no es el éxito sino la perfección; una de las metas a considerar en la búsqueda de la armonía en el trabajo es la sincronización, lo cual está determinado por factores externos tales como el dinero, la seguridad y el prestigio, no obstante ello para su logro es fundamental la motivación.

El trabajo plasmado en esta tesis consta de seis capítulos que son los siguientes:

En el capítulo inicial se hace una introducción que incluye, una exposición de los principales motivos que llevaron al desarrollo de esta tesis. Además se plantean los objetivos que se pretenden conseguir en la misma.

Presenta la metodología propuesta que se realiza en dos etapas, primero se efectúa una revisión bibliográfica y luego se aplica el método del caso. También se describe la interrelación del trabajo con la especialización en Dirección Estratégicas de Recursos Humanos.

En el segundo capítulo se identifican los siguientes apartados:

- Definición de motivación
- Tipos de motivación

- Cambio en la motivación - su análisis
- Falacias actuales sobre el trabajo en relación a la motivación.

El tercer capítulo plantea la diferencia entre motivación y satisfacción; la satisfacción laboral; aspectos relevantes de la satisfacción en el trabajo; formas en que los empleados demuestran su insatisfacción.

Seguidamente se tratan temas atinentes al análisis de los trabajos realizados por el personal de la asociación, como son: La motivación de los profesionales, la motivación de trabajadores temporales y por último la motivación de la fuerza de trabajo diversificada.

El siguiente capítulo hace una revisión bibliográfica referente a las teorías de la motivación:

- Teoría de la jerarquía de necesidades: Abraham Maslow
- Teoría X y Teoría Y
- Teoría de Motivación- Higiene de Herzberg
- Teorías Contemporáneas de la Motivación
- Teoría ERC
- Teoría de las Necesidades de McClelland
- Teoría de la Evaluación Cognoscitiva
- Teoría de la Fijación de Metas
- Teoría del Reforzamiento
- Teoría de la Equidad
- Teoría de las Expectativas

En el capítulo V: Medición de la Motivación: Clima Laboral (Caso Práctico): Se realizó una tarea de campo (entrevista - Anexo 1) con la totalidad del personal de la Asociación Mutua, a efectos de determinar algunos de los factores que los motiva e impulsa a la satisfacción laboral.



En el último capítulo a modo de cierre se hará un comentario final, en el que se sugerirán algunas políticas de reconocimiento para el personal, conjuntamente con recomendaciones a efectos de instrumentar las mismas.

OBJETIVOS Y METODOLOGIA DEL PRESENTE TRABAJO:

METODOLOGIA

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se realizara un relevamiento previo de proposiciones teóricas que guiarán la recolección y el análisis de datos.

ESTUDIO DE CASO

El Método del Caso fue introducido en el ámbito Empresarial, por el profesor Robert Yin, quien lo aplicó a la investigación de los fenómenos Organizacionales y de la Empresa.

Robert Yin (1984) define al método del caso como: "Investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. [...]"².

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVO ESPECÍFICO

Teniendo en cuenta la esencia de la motivación y las condiciones laborales del personal de EDECOP Asociación Mutual, nos planteamos como objetivo general de la investigación la

²Yin, Robert K. (1994). citado por Piedad Cristina Martínez Carazo en "El método de estudio del caso. Estrategia metodológica de la investigación científica".

detección de los factores motivacionales que impulsan a cada uno de los empleados de la Asociación, a efectos de lograr la satisfacción laboral en la mencionada institución.

Objetivo específico:

- ✓ Determinar las necesidades y reclamos del personal a través de entrevistas a efectos de instrumentar políticas para tratar de motivarlos y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, promoviendo su participación, para mejorar la efectividad organizacional.

Se efectuaran entrevistas en profundidad a cada uno de los empleados de EDECOP.

- ✓ Indagar los conceptos bibliográficos a fin de asegurar la confiabilidad de las conclusiones por medio de múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación.

Este trabajo presenta el método del caso como herramienta de investigación, en virtud que la unidad de observación coincide con la unidad de análisis, que es EDECOP.

Según la clasificación de Robert Yin (1989), sería un estudio de caso único, dada la peculiaridad del sujeto, que hace que su carácter sea revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma.

- ✓ Realizar un análisis extensivo de la información obtenida de las entrevistas efectuadas.

Cumpliendo con el objetivo perseguido en el presente trabajo a través del estudio de caso, describiendo situaciones o hechos concretos, no se propondrá una solución sino que se presentara una narración detallada de los factores motivacionales que influyen en la satisfacción laboral del personal de EDECOP Asociación Mutua.

¿Por qué se sienten motivados los empleados de EDECOP Asociación Mutua?



La motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones (Vroom, Víctor H.-1964)³. Es por ello que se realizara una investigación individual y exhaustiva de los factores de motivación del personal de la mutual.

¿Qué factores motivan a los empleados de EDECOP en el desempeño de sus funciones?

Motivar a alguien, en sentido general, no es mas que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo.

La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales.

EDECOP es una institución que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo que no tiene información alguna al respecto.

La conducta humana es inducida por la motivación en todos los ámbitos de la vida y en especial en el laboral, en el cual transcurrimos gran parte de nuestra vida, y es por ello que debemos encontrar el mejor modo de desarrollar nuestra tarea a efectos de obtener satisfacción en el desempeño de la misma, con lo que se vera beneficiada la organización a través del desarrollo de un trabajo adecuado, mejorando la productividad de la misma y con ello la rentabilidad.

Según Taylor⁴ lo primero que motiva a los trabajadores es la oportunidad de ganar lo más posible ya que el esfuerzo de ellos debe estar debidamente compensado. Los índices de productividad y los resultados e incentivos financieros son directamente proporcionales.

Es una empresa en crecimiento tanto en su parte estructural como en el numero de sus asociados lo que en un futuro no muy lejano conllevará a la necesidad de crear diferentes

³ VROOM, Victor H. (1964): "Work and motivation". New York.

⁴Taylor Frederick Winslow (1911) "Administración científica".mencionado en: Introducción a la Gestión Empresarial. Pedro Rubio Domínguez. Libro I. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. ISBN-10: 84-689-7602-4.



áreas y asignar responsables a las mismas, pudiendo desempeñarse en esos cargos algunos de los empleados actuales; de allí la preocupación por conocer los factores motivacionales de cada uno de ellos, a fin de sostener altos niveles de desempeño.

“RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN BAJO ANÁLISIS - OBJETIVOS DE SU CONSTITUCIÓN - FINES”

A efectos de adentrarnos en el tema haremos una reseña histórica referente a dicha institución.

El personal dependiente de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC), cualquiera fuese el estamento al que pertenecía contaba con (OSPLAD) como Obra Social, debido a innumerables dificultades que se fueron presentando en la misma, los empleados de la Universidad decidieron generar su propia Obra Social, apetencia que se vería concretada a mediados del año 1993, con la creación de A.S.P.U.R.C.

En el año 1999 desde el seno de la Obra Social ASPURC surge una inquietud, sobre la oportunidad de contar con una Organización que contemplara como proposiciones fundamentales: Mayor Ingreso y Salud al momento del retiro del personal.

Durante los primeros meses del año 2000, una comisión designada por el Consejo Directivo presentó un proyecto que fue aprobado, determinándose su puesta en funcionamiento a mediados del mismo año.

La idea fue poner en marcha una Caja Complementaria de Jubilaciones, pero al plantearse los objetivos y delinear la finalidad, apareció como más conveniente crear una figura amplia, surgiendo así un Ente jurídico, financiero y administrativamente independiente de (ASPURC), naciendo así la conveniencia de un Ente Autárquico.-

Dicho Ente debía cumplir una amplia finalidad:



- ✓ DE COMPLEMENTACION: por lo que se creyó prudente adicionarle al hecho del mayor beneficio, el asegurarle al asociado en forma vitalicia la cobertura de los servicios de nuestra Obra Social.-
 - ✓ Y PREVISIONAL: pues engloba no sola la previsión, sino también la solidaridad.-
- Resultando que la razón social sería:

“ENTE DE COMPLEMENTACION PREVISIONAL PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO” (E.D.E.C.O.P.)-



Con el fin de ofrecerle a los jubilados un respaldo que se traduzca en mayor tranquilidad en una etapa de la vida caracterizada por cambios estructurales, queda constituido formalmente en el mes de Junio del año 2000, el **Ente de Complementación Previsional (E.DE.CO.P.)**, con competencia para actuar con individualidad financiera y administrativa. Una vez consolidado el Ente, el Consejo Directivo se abocó a cumplir la segunda etapa, que consiste, de acuerdo a lo establecido por el Estatuto, en la obtención de la Personería Jurídica del Ente.

De acuerdo a los fines y objetivos establecidos en el Estatuto, el Ente se encuadra en la figura de Asociación Mutual, regida por Ley 20.321, por lo que se procedió a la constitución e inscripción de **EDECOP Asociación Mutual**, a partir de Junio de 2002.

La Asociación tiene su domicilio legal en la ciudad de Río Cuarto, Ruta 36 Km. 601, provincia de Córdoba.



Su fin es fomentar la ayuda reciproca entre sus miembros para satisfacer sus necesidades y sus objetivos son:

- ✓ Establecer un fondo complementario de jubilación
- ✓ Establecer un fondo de retiro
- ✓ Otorgar ayudas económicas a sus asociados
- ✓ Otorgar subsidios por casamiento, nacimiento, fallecimiento, etc.
- ✓ Prestar servicios funerarios
- ✓ Proporcionar servicios de turismo, culturales, etc.
- ✓ Proveer de vivienda a los socios

El logo que identifica a la Asociación desde 2002 fue seleccionado en un concurso realizado entre diez participantes.



ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La dirección y administración de la Asociación Mutual esta a cargo del Consejo Directivo, compuesto por seis miembros titulares en representación de los socios activos, y seis miembros suplentes.

La fiscalización es realizada por la junta fiscalizadora integrada por cuatro miembros titulares e idéntico numero de suplentes.



La fiscalización externa esta a cargo de un auditor que es seleccionado anualmente por el Consejo Directivo.

El organigrama de la empresa en la actualidad es el siguiente:



Los empleados están comprendidos o encuadrados en el convenio colectivo - Unión de Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles - (UTEDYC) por la parte sindical; Confederación Argentina de Mutualidades (CAM), tres de los cuales trabajan desde el inicio de la actividad de la Asociación, ingresando a la misma algunos en carácter de pasantes, desempeñando distintas actividades y formando en la actualidad parte de la planta permanente.

El mutualismo representa una fuerza organizada, que presta múltiples e importantes servicios sociales al margen de la acción del estado.



En el presente la Asociación cuenta con cuatro empleados, tres en planta permanente todos profesionales y un cuarto (estudiante avanzado de Ciencias Económicas), que ha sido incorporado como pasante, a través de un convenio realizado con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC.

Los categorías en las que están encuadrados los empleados en el convenio colectivo de UTEDyC – CAM son:

- ✓ Personal jerárquico: un empleado que se desempeña como gerente de la Asociación.
- ✓ Administrativos:
 - de primera categoría: dos empleados.
 - de cuarta categoría, auxiliar de segunda: un empleado, que fuera incorporado como pasante.

Los empleados de planta permanente reciben la remuneración establecida en el convenio colectivo 496/2007, en tanto el pasante recibe el salario básico de convenio, según lo establece el artículo 6° de la Resolución Conjunta N° 825/2009 y N° 338/2009, entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y Ministerio de Educación.

El número de asociados al cierre del primer ejercicio económico de la mutual EDECOP era de novecientos setenta y seis socios, contando en la actualidad con 1154 socios de los cuales 624 son mujeres y 530 hombres. La edad promedio de los afiliados a la Mutual es de 52,47 (52,49 para los hombres y 52,45 para las mujeres). El ingreso de nuevos asociados es permanente, el promedio mensual de incorporación es de entre 3 y 5 socios.

Los principales recursos del fondo complementario son los aportes de los asociados activos, que consiste en una suma fija obtenida de aplicar un porcentaje a la remuneración mensual y sueldo anual complementario sujeta a aporte jubilatorio sin incluir las horas extras, de acuerdo con una escala determinada por reglamento. Al ser los asociados miembros de la UNRC los aportes a la mutual son descontados por planilla de sueldos.

El capital se ha visto incrementado en un 566 % desde el inicio de la actividad de la mutual.



ESPECIALIDAD EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH - "INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL-ANALISIS DE CASO- EDECOP ASOCIACION MUTUAL" - Cta. ALICIA R. ALANIZ

Mensualmente ingresan las cuotas de cada uno de los asociados que es descontada por planilla de sueldos, al igual que la cuota de los créditos otorgados, lo que garantiza la no existencia de deudores morosos.

En lo referente a inversiones se ha ido diversificando su cartera, con el propósito de aprovechar al máximo las condiciones de mercado y los cambios en la economía, y protegerla contra las caídas de la economía y de la industria, a efectos de proporcionar los mejores rendimientos en diferentes momentos de los ciclos económicos de la Asociación, logrando mantener el poder adquisitivo del patrimonio.

Hasta el presente EDECOP Asociación Mutual realiza sus actividades en oficinas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Humanas de la UNRC. A requerimiento de dicha institución y en el marco de la necesidad de contar con oficinas propias, se convocó a Asamblea Extraordinaria de socios, aprobándose la construcción en el predio de la UNRC, la donación de la inversión a dicha institución y el usufructo del inmueble por 99 años por parte de EDECOP.

INTERRELACION DEL TRABAJO CON LA ESPECIALIZACION EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS:

Son numerosos los factores que en los últimos tiempos, están influyendo en el cambio de las organizaciones y el modo de dirigir las.

Surgen nuevos retos en la dirección de RRHH que hacen necesaria la revisión de antiguos planteamientos y la adaptación y adopción de nuevos enfoques y prácticas.

La ventaja competitiva final y diferencial de las empresas se basa en la gestión de los RRHH y no solo en los menores costes y la mayor calidad de sus productos y servicios.

Estos pueden ser a mediano plazo copiados, no así los RRHH que deben ser únicos, estratégicos y diferenciales para cada empresa y que son los que deben aportar un valor añadido superior al de la competencia.



"La motivación es crucial para la administración porque explica porque la gente se comporta en la forma en que lo hace en las organizaciones El recurso humano ha desarrollado una función estratégica dentro de las empresas, por lo que hay que conducirlo con pautas mucho más sofisticadas", asevera Hermida Martínez

"Es costoso encontrar a la persona adecuada y es costoso mantenerla. Entonces, la política de retención tiene que ser hecha siguiendo sus particularidades y requerimientos. Políticas de remuneración, capacitación y programación de carrera, entre otras, son una serie de tareas que antes no estaban." ⁵

Así, un objetivo importante es aportar soluciones técnicas apropiadas a los problemas y necesidades actuales de la gestión, desarrollando aptitudes para la administración de recursos humanos sobre la base de una visión integral de la actualidad empresarial.

Un reto clave para los gerentes de organizaciones tanto grandes como pequeñas, es estimular a los empleados a desempeñarse con un alto nivel.

Todos somos plenamente conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las empresas. Asimismo, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones empresariales, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno que acompaña al mismo para mejorar el desempeño humano.

La Asociación EDECOP es una empresa muy joven por lo que sus directivos han puesto su esfuerzo en la organización administrativa, logrando gran crecimiento económico, la construcción de su propia sede, y la incorporación de nuevos recursos humanos, hecho que fue determinado por el crecimiento del número de asociados, y por ende las actividades a desarrollar por el personal.

⁵ Darío Hermida Martínez (2000), socio del estudio Funes de Rioja y Asociados, en el curso de posgrado Dirección de Recursos Humanos, organizado por UADE Senior.

Como Presidente del Consejo Directivo de la mutual he acompañado el crecimiento de la misma y de acuerdo a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialidad en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, considero que es el momento justo para empezar a realizar actividades relacionadas con los empleados, por lo que solicite autorización al C.D. para realizar este trabajo de motivación como cierre de esta especialidad, a efectos de aportar nuevas ideas a la conducción actual en pos de mantener el clima organizacional necesario para el crecimiento humano que conlleve al desarrollo de la organización.

Al ser miembro integrante de la conducción de la Asociación, la metodología empleada se vería complementada con el método de Investigación - Acción ya que el investigador tiene un doble rol, el de investigador y el de participante; combinando dos tipos de conocimiento el teórico y el de un contexto determinado (EDECOP Asociación Mutual)⁶.

⁶ Rocío Domínguez(2003): "La Investigación Acción como Método de Investigación para Docentes".



CAPITULO II

MOTIVACION:

❖ DEFINICION :

¿Qué entendemos por motivación?

Según Salazzati⁷ (1991): "Es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad".

Al respecto Stephen P. Robbins⁸ (1996), dice: "Motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual".

Roussel, Patrice⁹ (2000) dice: "La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados"

La practica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como el factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo.

⁷ SALAZZATI. (1991) "*Management, funciones y estios de desarrollo*". Ediciones Macchi, Buenos Aires.

⁸ STEPHEN, P. Robbins. (1996). "Comportamiento Organizacional". Teoría y Práctica. Séptima Edición Prentice Hall. Mexico.

⁹ ROUSSEL, Patrice. « *La Motivation au travail- Concept et theories* », Note N° 326. Universite Toulouse I-Sciences Sociales, octubre 2000, mencionado por Julio López MAS en "Motivación Laboral y gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg"

Handwritten text in the upper middle section of the page.



La motivación debe encaminarse a la búsqueda de la excelencia laboral de los empleados.

Para ello, deben:

- ✓ Recrearse realizando su trabajo (satisfacción).
- ✓ Buscar formas de hacerlo cada vez mejor (instrucción).
- ✓ Alcanzar continuamente nuevas nociones sobre las acciones más importantes que realizan en su actividad.
- ✓ Concentrarse en la calidad del trabajo y no en la relación empleado- empresa y jefes.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.

La motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades, percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

Si bien las necesidades provocan una conducta, también podrían surgir del comportamiento.

❖ **TIPOS DE MOTIVACION:**

✓ MOTIVACION INTRINSECA:

Estamos en presencia de este tipo de motivación, cuando el interés de la persona esta puesto en el trabajo, tratando de superarse para el logro de sus fines. La actividad se realiza para su propio placer o satisfacción, no por obligación. Relacionando la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad y la motivación intrínseca para aprender.

Por ejemplo el caso de la *Motivación Intrínseca hacia la realización*, es cuando el individuo se concentra sobre el proceso de logros y no sobre los resultados.

¹⁰Como influye la actitud de una persona frente a un trabajo y su resultado cuando este es positivo o adverso?, al analizar dos personas con actitudes y motivaciones diferentes vamos a observar las distintas reacciones que tienen frente a un éxito o un fracaso¹¹.

Un ejemplo basado en dos empleados del EDECOP, X e Y que compiten por un puesto de gerente: X es una persona con una visión de los objetivos que sueña con el logro del puesto, y se preocupa por saber si lo obtendrá antes de fin de año; por otro lado Y es una persona introspectiva que le importa mas su trabajo, que el posible ascenso, también le gustaría obtener el puesto pero no va mas allá de ello; si analizamos los posibles estados psicológicos de X e Y bajo las siguientes circunstancias:

a- X logra el puesto de tesorero; lo cual implica que se sienta realizado, Y se sentirá decepcionado no obstante proseguirá realizando su trabajo y considerara en que fallo.

b- Y es ascendido a gerente, se siente realizado no obstante considera que debe perfeccionarse en el futuro, por otro lado X se siente pésimo, desmotivado, resentido con sus pares y muy molesto con su jefe.

c- Ni X ni Y son ascendidos, Y al estar mas enfocado en el proceso que en los resultados no modificara su conducta, en cambio X manifestara su desmotivación, su descontento por no haber logrado su sueño.

También advertimos la *Motivación Intrínseca hacia Experiencias Estimulantes*, en la cual la persona, realiza una acción a fin de experimentar sensaciones, ejemplo, diversión, placer sensorial, etc.

¹⁰ CHATTERJEE Debashis (2000):" El Liderazgo y el trabajo". México. Ed. Garnica.I.S.B.N.978-950-641-345-5.

¹¹ GOLEMAN Daniel; BOYATZIS, Richard & MCKEE, Annie. (2002): "El Líder Resonante Crea Mas".Ed. Plaza-Janes & Janés, Barcelona, España.

✓ MOTIVACION EXTRINSECA:

Se habla de motivación extrínseca, cuando el énfasis no solo está puesto en el aprendizaje, sino en las ventajas competitivas que éste propicia. A contrario de la Motivación Intrínseca, la Extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas utilizadas como medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

La motivación extrínseca puede ser de tres tipos:

- a- Regulación Externa: La conducta regulada mediante premios externos, tales como premios o castigos.
- b- Regulación Introyectada: La persona comienza a internalizar las razones para sus acciones, pero esta internalización, no es autodeterminada, dado que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Es la situación, del trabajador que por considerar que no está suficientemente motivado en razón de sus haberes, trabaja a desgano.
- c- Identificación: Cuando la persona considera que su accionar es relevante, por ejemplo, la persona trabaja con entusiasmo dado que su trabajo es importante para él.

❖ **CAMBIO EN LA MOTIVACION-SU ANALISIS¹² :**

- **EL YO IDEAL:** El comienzo del cambio, la mera conexión con los propios sueños libera tal emoción, pasión, etc, que contagia a los miembros de una organización. Es el primer

¹² Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie. "El Líder resonante crea más". Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, España, 2002.

descubrimiento del proceso, denominado "Aprendizaje Autodirigido"; la persona que uno ansia ser, tanto a nivel personal como profesional.

El hecho de conectarnos con nuestro propio ser, logra la tan ansiada motivación.

CAMBIOS DE HABITOS: Quién quiera cambiar de manera trascendente su accionar, debe despojarse de lo aprendido durante los años precedidos, por eso el autentico cambio, exige el compromiso y la dedicación profunda, a una imagen ideal futura de uno mismo.

PENSAR EN FUTURO: Es necesario no focalizar la visión a futuro, dado que, el solo hecho de visualizar el cambio puede traer aparejado preocupaciones por los obstáculos que se pueden presentar y por ende desmotivarnos. Muchas veces después de haber experimentado una sensación inicial de entusiasmo por nuestro futuro ideal, la perdemos de inmediato y nos frustramos porque caemos en la cuenta de que en la actualidad, nuestra vida cotidiana, dista mucho de nuestro ideal.

- **EL YO DEBERÍA FRENTE AL YO IDEAL:**

El hecho de aspirar ser otra persona de la que somos, hace que neguemos nuestra propia existencia y nuestras propias motivaciones. Ejemplo de ello, conformarse con el dinero que percibe como remuneración y el status que ese rol le asigna, sin ver todo aquello que puede llegar a aspirar con sus capacidades y experiencias. Muchas personas se ven seducidas por el poder y la fama, sucumbiendo a las expectativas de los demás.

Cuando un jefe nos indica como debemos actuar en el trabajo, está dando su versión del YO IDEAL, una imagen que contribuye a configurar el YO DEBERIA, es decir la persona en la que supuestamente deberíamos convertirnos. Cuando la persona acepta el YO DEBERIA nos introducimos tal lo manifestado por MAX WEBER¹³ en nuestra "Jaula de Hierro" en la que acabamos atrapados sin poder salir; esto ocurre cuando en una empresa las personas, conciben el avance como un ascenso en la jerarquía laboral, en lugar de

¹³WEBER Max mencionado por GOLEMAN, Daniel;Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2002): "El Líder Resonante crea mas". Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, España, 2002.

reconocer que cada uno puede aspirar y tener su propio sueño; por ello este tipo de creencias pueden convertirse fácilmente en elementos del YO DEBERIA.

Es típico confundir el YO DEBERIA con el YO IDEAL y acabar siendo no sincero con uno mismo, ese es el motivo por el cual los programas de desarrollo del LIDERAZGO se centren en el YO IDEAL.

No debemos olvidar que cuando la distancia existente entre el YO IDEAL de la persona y el IDEAL impuesto por el programa de formación es demasiado grande, el resultado es la apatía o la insubordinación.

❖ FALACIAS ACTUALES SOBRE EL TRABAJO EN RELACION A LA MOTIVACION¹⁴:

Cuando terminamos un trabajo con éxito nos decimos "He realizado un gran trabajo", no hemos considerado ni las personas ni las cuestiones que intervinieron en la realización del mismo por lo cual dicha frase es una verdad a medias.

El resultado es que nos desviamos de nuestro yo subjetivo o sea de lo que es el significado de nuestro trabajo y el lugar que ocupa el mismo en nuestras inquietudes.

De esta crisis de visión surgen las siguientes falacias:

Falacia 1: El trabajo es equivalente a nuestras calificaciones, uno de los males de una sociedad altamente especializada es que nuestra visión del mundo suele estar motivada y dominada por nuestras capacidades en el trabajo.

¹⁴ Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie. "El Líder resonante crea más". Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, España, 2002.

Falacia 2: El trabajo es una cuestión de horarios, la realidad es que el trabajo no comienza ni termina en si mismo sino que incluye todo, es decir, el trabajo no es temporal sino que es existencial.

Falacia 3: El trabajo es un producto no un proceso. "Edmund Hilary, que en 1953 alcanzo la cumbre del Everest 8848 mts. dijo "No son las montañas las que conquistamos si no a nosotros mismos".

LA MOTIVACION DE LOS PROFESIONALES

Es más probable que el empleado típico de la década de 1990 sea un profesional altamente capacitado, con un título universitario. Estos profesionales obtienen mucha satisfacción intrínseca de su trabajo. Tienden a estar bien remunerados.

Los profesionales tienen un compromiso profundo y de larga duración con su disciplina; renuevan sus conocimientos en forma permanente. Se sienten motivados si tienen un trabajo sugerente, que les presente problemas permitiéndole utilizar sus habilidades para lograr soluciones y sentirse importantes. Una forma de recompensarlos es capacitándolos, a través de talleres y conferencias que les permita actualizarse en su campo y también por medio del reconocimiento mostrando interés por la actividad realizada.

LA MOTIVACION DE TRABAJADORES TEMPORALES

En los últimos tiempos se ha generalizado la contratación de empleados temporales debido a las condiciones económicas de las organizaciones que van disminuyendo los puestos permanentes.



ESPECIALIDAD EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH - "INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL-ANALISIS DE CASO- EDECOP ASOCIACION MUTUAL" - Cra. ALICIA R. ALANIZ

Estos empleados no gozan de estabilidad laboral, ni asistencia medica, ni pensión, y no se sienten identificados con la empresa.

Los trabajadores temporales involuntarios se verán motivados si se eligen de entre ellos a trabajadores permanentes, por lo que se esmeraran cada vez mas a fin de alcanzar dicha oportunidad; otra forma de motivarlo es si ve que adquiere destrezas laborales en el trabajo temporario como para poder aspirar a ocupar un puesto permanente.

LA MOTIVACION DE LA FUERZA DE TRABAJO DIVERSIFICADA

Debemos tener presente que las personas no están motivadas por las mismas cosas, no son iguales las necesidades de inmigrantes, de personas solteras, de mujeres, de personas de mayor edad, de discapacitados y otros empleados que provienen de distintos grupos.

Un ejemplo de ello seria los empleados que asisten a la Universidad, dan mucha importancia a los programas flexibles de trabajo, pudiendo verse atraídos por empresas que les ofrecen dicha flexibilidad, por lo que las empresas deben estar preparadas para responder a las necesidades de los empleados, diseñando planes de resarcimientos, programas de trabajo, etc.



CAPITULO III

DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION

La principal diferencia entre estos dos conceptos, es que motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, mientras que la satisfacción se refiere al placer experimentado cuando se satisface un deseo.

La motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Debemos tener en cuenta que una persona podría tener gran nivel de motivación en el empleo, pero poca satisfacción en el mismo o viceversa.

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, etc.

En suma la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

LA SATISFACCIÓN LABORAL

Importa que los empleos no produzcan satisfacción? Si adoptamos una posición moralista, diríamos que si interesa: Desde una posición económica, donde se considera el provecho de la empresa y el del individuo, si consideramos que la satisfacción laboral reduce la rotación de empleados o mejora la productividad sin lugar a duda es importante para la empresa.



La satisfacción laboral esta relacionada con el comportamiento en el trabajo de las siguientes maneras: calidad y cantidad de producto, así como cooperación, que a su vez se relacionan directamente con el esfuerzo y el propósito, aspectos que se engloban bajo el titulo de **motivación**. Por otra parte se vincula con el agrado o desagrado, respecto al empleo, a través de señales como retardos, alegrías, ausentismo, accidentes, etc.

Existen ciertos aspectos del trabajo a los que si se les presta poca atención, actúan como desmotivantes o fuentes de insatisfacción laboral, si son bien manejados en la organización, tendrán pocas repercusiones motivacionales. Otros aspectos, tratados indebidamente, tienen ciertas repercusiones desmotivantes; pero si se manejan bien, tienen enormes consecuencias en la motivación en relación con las personas dentro de la empresa. Es decir, la motivación incide significativamente en el desempeño.

La motivación puede entenderse como un proceso satisfactor de necesidades lo cuál ha dado lugar a numerosas confusiones entre la satisfacción y la motivación y la dirección de los efectos de una sobre otra.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA SATISFACCION EN EI TRABAJO

-La satisfacción es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo¹⁵.

-La satisfacción es el resultado de las percepciones del empleado acerca de su trabajo, basado en los factores del entorno laboral (estilos de supervisión, políticas de la empresa, condiciones de trabajo).

- Importancia de la satisfacción: Los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien. Es más probable que los empleados insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos. Se ha demostrado que los

¹⁵ KREITNER (1997): "Comportamiento Organizacional": Edit. Mc Graw Hill. España.



empleados satisfechos tienen mejor salud y viven mejor. La satisfacción en el trabajo se transmite a la vida del empleado fuera del trabajo.¹⁶

-Factores importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo:

- ✓ El reto del trabajo.
- ✓ Premios equiparables.
- ✓ Condiciones de trabajo favorables.
- ✓ Variedad de tareas.
- ✓ Libertad.
- ✓ Retroalimentación.

Los trabajos que tienen poco desafío provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

La satisfacción en el trabajo no conduce por fuerza a que la persona desempeñe bien una tarea específica.

El descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, rotación y problema de salud.

Cuando el salario se ve como justo en base a las demandas de trabajo, se favorece la satisfacción.

La satisfacción también está relacionada negativamente con la rotación.

La insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas: En lugar de que renuncien los empleados pueden quejarse, ser insubordinados y robar propiedad de la organización.

¹⁶ ROBBINS, Stephen P. (1998): "Comportamiento Organizacional". México. Prentice Hall.



FORMAS EN QUE LOS EMPLEADOS DEMUESTRAN SU INSATISFACCIÓN

Por lo general la manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- ✓ **Salida:** Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.
- ✓ **Expresión:** Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- ✓ **Lealtad:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
- ✓ **Negligencia:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.

En resumen los comportamientos de salida y de negligencia comprenden las variables de productividad, rotación y ausentismo. Este modelo además añade la expresión y la lealtad, que constituyen los comportamientos constructivos que permiten que las personas aguanten aquellas situaciones no satisfactorias o restablezcan las condiciones de trabajo satisfactorias.



CAPITULO IV

TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION

Con el acaecimiento de las teorías de las relaciones humanas se incorpora un nuevo lenguaje, al repertorio administrativo, añadiéndose dentro de dichos conceptos, el de MOTIVACION.

Haremos una breve referencia a las distintas teorías de la motivación, tratando de explicar cuales son las causas (necesidades o impulsos) que motivan el comportamiento de las personas.

- TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES:

ABRAHAM MASLOW

Maslow elabora una teoría muy completa sobre las motivaciones de las personas. Esta teoría va ligada a su teoría de la personalidad. Considera que lo que motiva a las personas es la búsqueda del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción.

La jerarquía de necesidades de Maslow¹⁷ 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». «La diferencia estriba en que mientras las necesidades

¹⁷MASLOW Abraham (citado por STEPHEN, P. Robbins. 1996. "Comportamiento Organizacional" Teoría y Practica)

de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua». Maslow 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 idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- ✓ Necesidades básicas o fisiológicas.
- ✓ Necesidades de seguridad y protección.
- ✓ Necesidades de afiliación y afecto.
- ✓ Necesidades de estima o reconocimiento.
- ✓ Autorrealización o auto actualización.



NECESIDADES BASICAS:

Son aquellas relacionadas con la supervivencia, constituyen la primera prioridad del individuo. Dentro de éstas encontramos, entre otras: la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como dormir, descansar, la maternidad.

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Con la satisfacción de esta necesidad, se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Estas se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, a lo desconocido, a la anarquía. Dentro de las mismas encontramos la necesidad de seguridad de empleo, de ingresos y recursos; seguridad moral, familiar y de propiedad privada, la de tener orden y la de tener protección, etc.

NECESIDADES SOCIALES:

Una vez satisfechas las necesidades básicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de vivir en comunidad, la de comunicarse con otras personas, la de manifestar y recibir afecto, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, etc.

NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad; en la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN:

También conocidas como de autorrealización o auto actualización. Son las necesidades más elevadas. En este nivel el ser humano requiere desarrollar su talento al máximo, trascender.

▪ *TEORÍA X y TEORIA Y*¹⁸

Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver el comportamiento humano: uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo llamado teoría Y.

Según la teoría X, los cuatro supuestos respaldados por los administradores son:

- ✓ El hombre es perezoso por naturaleza, rinde el mínimo posible y siempre tratara de evitar el trabajo.
- ✓ Necesita ser dirigido, controlado y coaccionado por la administración, para que alcance metas.
- ✓ Al hombre no le gusta asumir responsabilidades, prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- ✓ Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad, mostrando poca ambición.

Frente a estas concepciones respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

¹⁸ ROBBINS, Stephen P -1996 "Comportamiento Organizacional" Teoría y Practica. Séptima Edición. México. Prentice Hall.

La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana y los cuatro supuestos básicos positivos, acerca de la naturaleza de los seres humanos son:

- ✓ El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- ✓ Las personas tienen motivación, el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos empresariales.
- ✓ El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.
- ✓ La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuida entre las personas.

Las implicancias motivacionales de estos esbozos si se acepta el análisis de Mc Gregor, serian que la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos.

Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X.

Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva

a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales.

La teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.

La teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y emprendedor, democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

¿Qué teoría es más acertada?

Aunque la Teoría X, está todavía extendida por muchos directivos, se considera una forma de pensar obsoleta.

McGregor propone la adopción de la Teoría Y para aumentar la motivación de los empleados.

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad

Donald Morton¹⁹ ("Applying theory Y to library management") sugiere que la Teoría Y es efectiva con trabajadores con ciertos niveles de conocimientos que los llevan más allá de los dos primeros niveles de la Jerarquía de Maslow, y que la Teoría X es frecuentemente más efectiva con el personal que realiza trabajos manuales o rutinarios.

▪ **TEORIA DE MOTIVACION- HIGIENE DE HERZBERG**

Fue propuesta por Frederick Herzberg, basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo.

¹⁹Donald Morton (1975), citado por Douglas McGregor en "El lado humano de las organizaciones" (1960)

Herzberg se preguntó ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, buscando encontrar una teoría de dos factores de la motivación.

Las respuestas obtenidas mostraron diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos.

Este psicólogo los agrupó en dos tipos de factores:

Factores motivadores:

Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Satisfacen cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) de la necesidad jerárquica de Maslow. En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Factores de higiene:

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos; sin embargo, tampoco estarán satisfechos.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales).

Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.



Herzberg dijo que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio; caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Pueden considerarse como factores de higiene la supervisión técnica, las relaciones interpersonales, las prestaciones, las condiciones de trabajo, el sueldo o salario, las políticas de administración de la organización, etc., todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza; además supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

▪ TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LA MOTIVACION

Las siguientes teorías son llamadas contemporáneas porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

a. TEORIA ERC

Clayton Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC).

El grupo de la **existencia** se ocupa de satisfacer nuestras exigencias primordiales de la vida material, que serían las necesidades fisiológicas y de seguridad de la teoría de Maslow.

La **necesidad de relación** es aquella que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes.



En tercer lugar tenemos las **necesidades de crecimiento**, un deseo íntimo de desarrollo personal, en ellas están incluidas las necesidades de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Podemos decir que la teoría ERC difiere de la de Maslow, en que la primera muestra que puede estar en acción más de una necesidad al mismo tiempo y además si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se acrecienta la pretensión de satisfacer una necesidad de nivel inferior, por lo cual decimos que contiene una dimensión de frustración – regresión. Las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo como motivadores.

Esta teoría es mas consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente.

b. TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

Identificó tres tipos de necesidades básicas motivante: Necesidad de poder, Necesidad de afiliación y Necesidad de logro.

Estos impulsos deben ser considerados a efectos de lograr que una empresa organizada funcione bien.

- ✓ **NECESIDADES DE PODER:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.
- ✓ **NECESIDADES DE AFILIACION:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.
- ✓ **NECESIDADES DE LOGRO:** Lleva a imponer elevadas metas a alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas Se refiere al

esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

Las necesidades de poder y afiliación tienden a estar vinculadas con el éxito administrativo. Los mejores administradores tienen grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. De hecho una motivación de alto poder puede ser una exigencia para la eficacia administrativa.

c. TEORIA DE LA EVALUACION COGNOSCITIVA

Esta teoría dice que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta.

Puede tener una aplicación limitada a las organizaciones de trabajo, debido a que la mayoría de los puestos de bajo nivel no son substancialmente satisfactorios como para estimular un alto interés intrínseco y muchos puestos administrativos y profesionales, ofrecen recompensas intrínsecas. Es dable argumentar que sería aplicable a los puestos intermedios de la organización.

d. TEORIA DE LA FIJACIÓN DE METAS

En la década del sesenta, Edwin Locke propuso que "la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo".

Las metas pueden tener varias funciones:

- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.



- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayuda a la elaboración de estrategias.

Las personas se establecen metas con el fin de lograrlas, a través de ellas saben lo que es necesario hacer y cuanto esfuerzo será necesario realizar. Para lograr la motivación laboral, los trabajadores deben poseer las habilidades necesarias para alcanzar sus metas.

Si un empleado acepta una labor dificultosa, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que la logre, la disminuya o la abandone.

La gente se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, es decir, el "feed-back" actúa como guía del comportamiento, se ha demostrado que éste de manera autogenerada es un motivador más poderoso que la generada externamente.

Si la gente participa en la fijación de las metas, hay más probabilidades de que acepte una meta difícil que si su jefe se la asigna en forma arbitraria. La razón es que los individuos están más comprometidos con las opciones en que toman parte.

Además de la retroalimentación podemos mencionar a la autoeficacia como otro factor que tiene influencia sobre la relación metas-desempeño, se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea.

e. TEORIA DEL REFORZAMIENTO

Se encuentra en contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que la primera es un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, la segunda por el contrario propone que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla el comportamiento de las personas son los reforzadores, es decir que cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta acrecienta la posibilidad de que se repita.

La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aunque no considere sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes períodos.

TEORIA DE LA EQUIDAD

Los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Los aspectos elementales de la teoría de la equidad pueden expresarse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

El punto de referencia elegido por el empleado es una variable importante en esta teoría.

Existen cuatro puntos de referencia que puede manejar un empleado para comparar:

- ✓ Auto interno: Se toma en cuenta las experiencias de un empleado dentro de la misma empresa, pero en un puesto diferente
- ✓ Auto externo: Toma en cuenta las experiencias de un empleado en una situación o puesto, fuera de la empresa:



- ✓ Otro interno: Otra persona o grupo que trabaja dentro de la misma organización:
- ✓ Otro externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

f. TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Dentro de las teorías mencionadas anteriormente, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, es la que a través de la investigación se ha convertido en una de las que mejor conceptualiza a la motivación, resultando ser la más aceptada en la actualidad.

Dicha teoría afirma: "La fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se vera seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo"²⁰.

La teoría se enfoca en tres relaciones:

- ✓ Relación esfuerzo- desempeño.
- ✓ Relación desempeño – recompensa.
- ✓ Relación recompensas – metas personales.

Las tres preguntas que se hacen los empleados y necesitan responder afirmativamente si se ha de maximizar su motivación son:

Si rindo un máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño?

Si obtengo una buena evaluación de desempeño, ¿dará lugar a recompensas organizacionales?

Si soy recompensado, ¿son atractivas las recompensas para mis intereses personales?

²⁰ VROOM, Victor H. (1964) "Work and motivation". New York.



ESPECIALIDAD EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH - "INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL-ANALISIS DE CASO- EDECOP ASOCIACION MUTUAL" - Cta. ALICIA R. ALANIZ

Una crítica que se le hace a esta teoría que se puede utilizar en su favor, es que "Si las organizaciones recompensaran a los individuos por su desempeño en lugar de hacerlo con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de habilidades y la dificultad del puesto", ya que explica la razón por la cual un gran segmento de la fuerza de trabajo realiza bajos niveles de esfuerzo para desempeñar su puesto.

CAPITULO V

MEDICION DE LA MOTIVACIÓN: CLIMA LABORAL (Estudio de CASO)

Es interesante establecer el estado de motivación y satisfacción laboral existente entre el personal de EDECOP Asociación Mutual, a fin de encontrar mecanismos que nos ayuden a mejorar el desempeño de ellos dentro de la misma.

A tal efecto se realizó un test psicológico de motivación y satisfacción laboral instrumentado a través de una entrevista, que permitiera evaluar la relación existente entre las variables mencionadas dentro de un ambiente de trabajo convencional.

Del resultado de las entrevistas realizadas, la Asociación podrá tomar decisiones referentes a: cambios estructurales, incorporación o no de un sistema de incentivos, convocar a los empleados a aportar nuevas ideas, etc., a efectos de estimular la motivación e interés de los empleados en su trabajo, ya que conoceremos de que forma pueden producir más, y de ese modo contribuir al mejoramiento del desempeño laboral.

En la evaluación de la entrevista se han considerado algunos indicadores a saber:

- ✓ de Motivación:
 - Salario.
 - Prestaciones.
 - Seguridad.
 - Ambiente Laboral.
 - Aspiraciones personales.

- ✓ de Satisfacción:
 - Importancia del trabajo.
 - Expectativas de Exigencias del Trabajo.
 - Expectativas entre Esfuerzo y Desempeño.

✓ de Sentido de Posición y Jerarquía:

- Importancia del Status o Jerarquía.
- Reconocimiento de los demás hacia el cargo.

Siendo el objetivo de nuestra investigación la relación del individuo hacia su trabajo, la relación motivación – producción, analizaremos únicamente dos teorías de la motivación; el juicio de selección fue conforme a la adecuación de las mismas al presente trabajo y fueron las siguientes:

A mi parecer la Teoría de las Expectativas, es la que servirá para lograr los fines del estudio, por ser la mas completa.

Conjuntamente con la Teoría de Motivación e Higiene que será la segunda teoría que analizaremos, ya que maneja motivadores que pueden ser medidos en campo y así obtener parámetros para la obtención de resultados.

El trabajo de campo se realizo a la totalidad del personal, teniendo en cuenta que las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan.

La entrevista consta de tres partes:

- ✓ MOTIVACIÓN.
- ✓ SATISFACCIÓN LABORAL.
- ✓ POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO.

INTERPRETACION A TRAVES DE LA ENTREVISTA: ¿ CÓMO ESTAN MOTIVADOS LOS EMPLEADO DE EDECOP. ASOCIACION MUTUAL?

De las entrevistas a los cuatro empleados de la Asociación se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

PARTE I

MOTIVACION

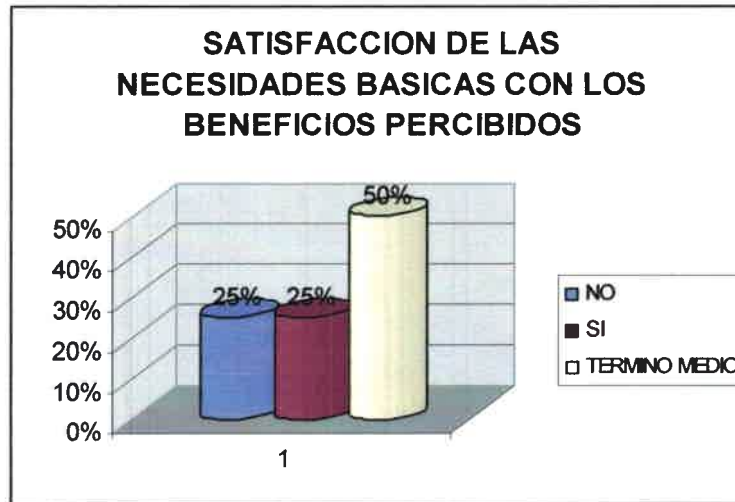
El sondeo ha sido realizado entre la totalidad de los trabajadores de la Asociación Mutual con edades comprendidas entre 25 y 35 años. Así, de los datos se desprende que las remuneraciones son recibidas mensualmente antes del día 5 de cada mes, lo que les da gran tranquilidad para poder cumplir con los compromisos adquiridos. Siempre se respetan los incrementos de remuneración establecidos por convenio colectivo 496/2007.

Los empleados en un 75 % reconocen que las actividades que desempeñan están acordes con sus capacidades y con su profesión, no así con el sueldo percibido, lo que les a llevado a buscar otras oportunidades laborales, siendo ello factible ya que la actividad de la mutual se desarrolla hasta las 17 horas.

En un 100% el personal desea continuar en su actual trabajo, aunque anhela participar en la toma de decisiones.

La tabla y los gráficos siguientes muestran en que porcentaje los beneficios económicos percibidos cubren sus las necesidades básicas:

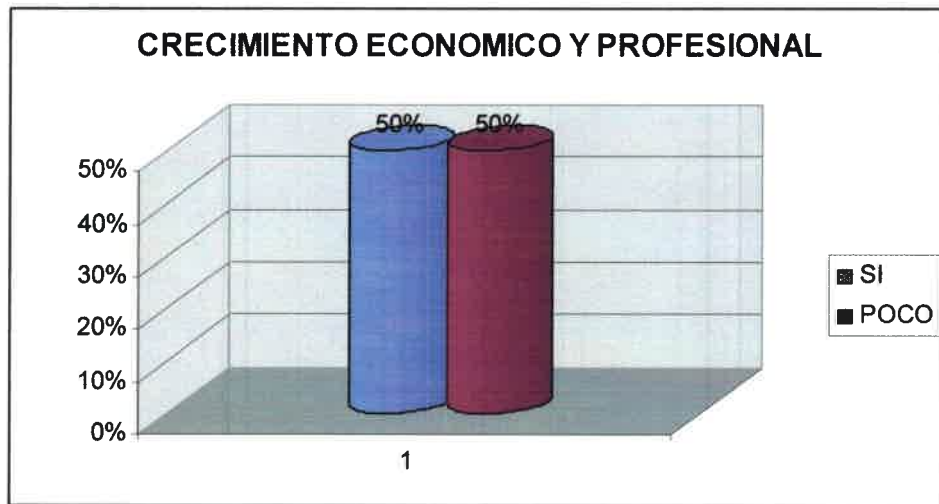
EL SUELDO PERCIBIDO SATISFACE LAS NECESIDADES BASICAS	PORCENTAJE
NO	25 %
SI	25 %
TERMINO MEDIO	50%.



Si bien la prioridad de los empleados es tener la seguridad del puesto de trabajo, por otro lado es muy importante el contar con las suficientes oportunidades de desarrollo profesional y tener crecimiento económico.

El total del personal tiene confianza en la situación financiera de la empresa, pero a pesar de ello solo dos empleados, el gerente y el pasante consideran que la Asociación les puede proporcionar oportunidades de crecimiento económico y profesional, en tanto el resto del personal tiene dudas respecto a la implementación de un plan de carrera que les permita crecer tanto profesional como económicamente.

CRECIMIENTO ECONOMICO Y PROFESIONAL	PORCENTAJE
SI	50%
POCO	50%



Si bien es una época difícil para la estabilidad laboral, el personal de esta Asociación está convencido en que si se realizan en tiempo y forma las tareas encomendadas no habrá inconveniente en cuanto a la permanencia en el puesto de trabajo, lo que permite trabajar con mayor tranquilidad.

Comparándolo con otros profesionales, el 50 % considera que existe mayor reconocimiento social en el EDECOP respecto de otras instituciones, y el otro 50 % considera que es poco.

Cuando se habla de incentivo las opiniones están divididas, algunos no reciben incentivo alguno, en tanto otros solo han recibido algún tipo de reconocimiento por sus superiores mientras que otros si admiten haber recibido incentivo económico, las respuestas son:

INCENTIVO	PORCENTAJE
SI	25%
NO	25%
POCO	25%
TERMINO MEDIO	25%



En general consideran que reciben un trato justo, salvo algunas quejas por la falta de participación ya que quisieran involucrarse más en las decisiones, les gustaría ser escuchados y que sus opiniones sean tenidas en cuenta en la toma de decisiones.

TRATO JUSTO	PORCENTAJE
SI	75%
POCO	25%



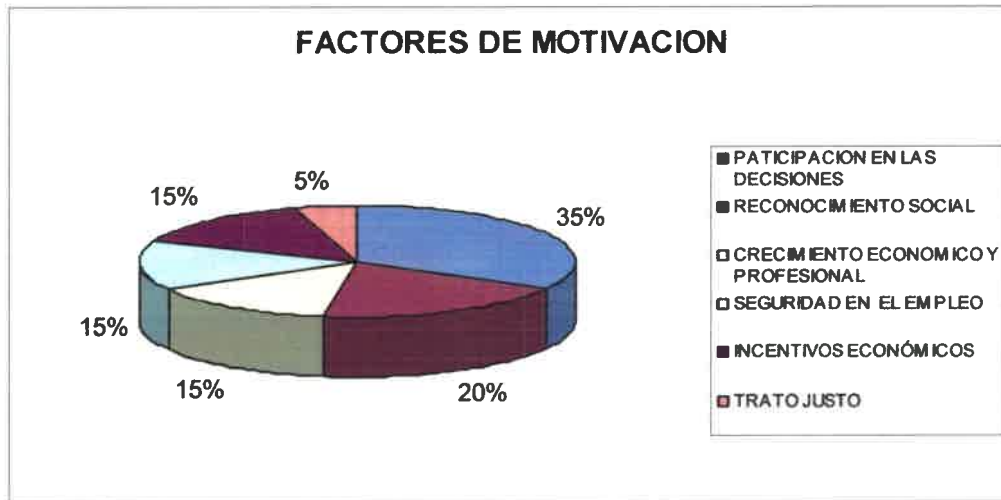
ESPECIALIDAD EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH - "INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN LA SATISFACCION LABORAL-ANALISIS DE CASO- EDECOP ASOCIACION MUTUAL" - Cria. ALICIA R. ALANIZ

Además de expresar que a ellos también los atrae la reputación de la compañía, el clima laboral agradable; la buena relación y comunicación con su jefe inmediato superior; la posibilidad de intervenir en la diagramación de sus vacaciones; la obtención inmediata de las licencias por estudio tal cual lo previsto en el convenio y la posibilidad de alcanzar el perfecto equilibrio entre la conciliación de la vida laboral y la personal.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas estamos en condiciones de hacer una enumeración por grado de importancia de los **Factores que producen motivación** en los empleados de EDECOP Asociación Mutual:

- ✓ Posibilidad de crecimiento económico y profesional
- ✓ Seguridad en el empleo
- ✓ Reconocimiento social
- ✓ Incentivos económicos por desempeño de trabajo
- ✓ Trato justo

FACTORES QUE PRODUCEN MOTIVACIÓN	PORCENTAJE
PATICIPACION EN LAS DECISIONES	35%
RECONOCIMIENTO SOCIAL	20%
CRECIMIENTO ECONOMICO Y PROFESIONAL	15%
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	15%
INCENTIVOS ECONÓMICOS	15%
TRATO JUSTO	5%



PARTE II SATISFACCION

En un 100% los empleados sienten satisfacción porque han podido contribuir en algún proceso para mejorar la gestión de la organización, aunque reconocen que su participación es mínima.

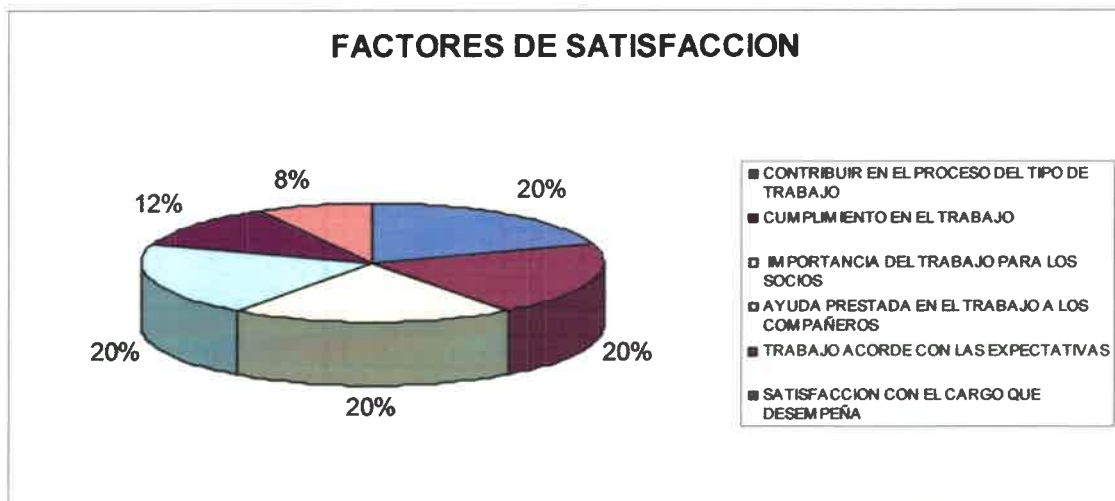
Afirman dar lo mejor de si para realizar bien las tareas asignadas lo que les genera gran satisfacción.

Consideran que el trabajo realizado es muy importante para los socios de la mutual que hacen uso de los distintos servicios que ella brinda, como por ej: en el caso de los jubilados tener la cobertura de ASPURC (obra social) y cobrar su complemento en tiempo y forma; en el caso de los socios que deciden hacer opción de turismo, tener la información necesaria, reservas y pagos en tiempo y forma; etc.

Todos se sienten satisfechos de la ayuda que cada uno de ellos presta en el trabajo, siempre tratando de colaborar con las distintas áreas, para lograr un trabajo en equipo tal lo requerido por EDECOP.

Parte del personal esta convencido que de acuerdo con la responsabilidad, experiencia, desempeño y dedicación puesta en el trabajo, deberían tener posibilidad de crecer en la escala jerárquica de la organización.

FACTORES QUE PRODUCEN SATISFACCIÓN	PORCENTAJE
CONTRIBUIR EN EL PROCESO DEL TIPO DE TRABAJO	20%
CUMPLIMIENTO EN EL TRABAJO	20%
TRABAJO IMPORTANTE PARA LOS SOCIOS	20%
AYUDA PRESTADA EN EL TRABAJO A LOS COMPAÑEROS	20%
TRABAJO ACORDE CON LAS EXPECTATIVAS	12%
SATISFECHO CON EL CARGO QUE DESEMPEÑA	8%



PARTE III

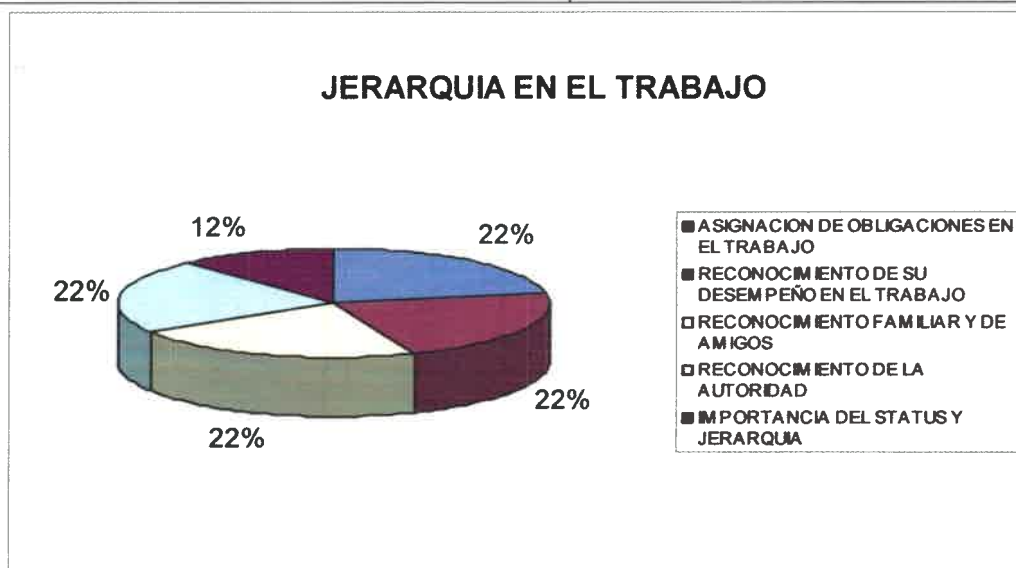
POSICION Y JERARQUIA EN EL TRABAJO

La totalidad de los empleados tiene claro cuales son sus obligaciones en el trabajo, el cual es directamente supervisado por el gerente, quien deberá informar el desempeño de cada uno de ellos al Consejo Directivo.

No se realizan evaluaciones formales de desempeño, pero se tiene en cuenta la conformidad de los asociados, por la cordialidad, efectividad y eficiencia en la atención del personal.

El 50 % del personal considera el status y la jerarquía un factor muy importante en la profesión, debemos tener en cuenta que el 75 % de los empleados son profesionales.

POSICION Y JERARQUIA EN EL TRABAJO	PORCENTAJE
ASIGNACION DE OBLIGACIONES EN EL TRABAJO	22%
RECONOCIMIENTO DE SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	22%
RECONOCIMIENTO FAMILIAR Y DE AMIGOS	22%
RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD	22%
IMPORTANCIA DEL STATUS Y JERARQUIA	12%



Los empleados se sienten motivados en el trabajo pues existe un ámbito laboral propicio en donde se desarrollan las actividades, siendo muy buena la relación entre ellos, facilitando un buen desempeño laboral, todos sienten que tienen condiciones para aportar nuevas ideas en beneficio de la organización y que su jefe inmediato tiene un claro conocimiento de que la labor es realizada con la mejor predisposición y con mucha responsabilidad.

Las prestaciones recibidas son excelentes en cuanto a la obra social que poseen, siendo una de las más prestigiosas en la ciudad de Río Cuarto.

Consideran que su trabajo es sumamente interesante, cada uno en diferentes áreas: jubilados, turismo, contable; debido a que permanentemente se presentan distintas situaciones que requieren de su ingenio y perspicacia para poder sortearlas.

Saben que cada uno de ellos es responsable de las tareas que desarrolla y que están bajo la dirección y supervisión del gerente.

De acuerdo a lo manifestado por el personal se puede deducir que no solo necesitan reconocimiento económico sino también aspiran al crecimiento profesional y al reconocimiento por parte de las autoridades de que las tareas por ellos efectuadas son realizadas en tiempo y forma y con un estricto sentido de pertenencia.

Como conclusión de este capítulo, podemos expresar que la satisfacción en el trabajo es una percepción del trabajador acerca de su trabajo, por lo que debemos darle importancia y contribuir a que esta satisfacción se presente dentro del empleado, ya que evitaríamos ausentismo, rotación e incluso la renuncia del trabajador. Recordemos que el beneficio de la satisfacción no solo es el bienestar del trabajador y sus familias, sino además se considera que se puede presentar una mejora en la productividad.



CAPITULO VI

❖ CONCLUSIONES:

Las conclusiones obtenidas de la investigación son las siguientes:

- ✓ Los empleados manifiestan satisfacción en relación al empleo que desempeñan en la actualidad.
- ✓ Si bien perciben el salario establecido por convenio en tiempo y forma, lo consideran insuficiente para cubrir sus necesidades, independientemente del cargo que se ejerce.
- ✓ La totalidad de los empleados desea participar en la toma de decisiones
- ✓ Manifiestan dudas en relación a las oportunidades de crecimiento profesional.
- ✓ El personal en su totalidad manifiesta tener una buena relación laboral con el gerente, pero desearían crecer en la escala jerárquica.
- ✓ Ellos ven con mucha confianza la continuidad laboral, si realizan en tiempo y forma sus tareas, consideran que la estabilidad laboral es posible en esta organización.

Se pudo evidenciar en el clima organizacional que existen problemas estructurales, en lo referente a la dimensión funcional, debido a que preexiste una pirámide de cargos no acorde a la organización.

No existe programa de incentivos, Cualquiera sea el plan de motivación e incentivos no monetarios que el Consejo decida realizar, deberá tener en cuenta que por detrás de las teorías existen personas con la diversidad propia del género humano. Las decisiones que se tomen en tal sentido, no pueden derivar en la instauración de un entorno de inequidad ni estar apartadas de la cultura dominante y, en particular, de los valores que guían el modo de gestión.

❖ RECOMENDACIONES

La misión de todo directivo consiste en encontrar el justo equilibrio entre los beneficios de hoy y el mañana mejor²¹. Es por ello que como Presidente del Consejo Directivo de EDECOP Asociación Mutual y en conocimiento de la organización de la misma, creo que es menester la creación de un departamento de Recursos Humanos.

Discurriendo que el motor de funcionamiento de toda organización es su personal motivado y, el nivel de servicio mas alto que se pueda alcanzar proviene del corazón, podemos aseverar que la empresa que llegue al corazón de sus empleados podrá prestar un servicio excepcional.

Es de gran importancia dar a conocer los resultados que surgen del presente trabajo al nivel gerencial de la empresa, como así también a los integrantes del Consejo Directivo, para que puedan analizar los factores que necesitan cambios o mejoras, y llevarlas a cabo con un mayor éxito.

Del análisis de los resultados obtenidos, surgen los factores que motivan a nuestro personal, lo que nos ubica en una excelente posición para crear el contexto propicio y aprovechar las

²¹ M. LEBOEUF. P. MURO (2009): "El G.S.M. – El Gran Secreto de la Motivación". ISBN 978-84-92452-24-8. Empresa Activa.

oportunidades que él representa, convirtiéndose en una de las mayores fortalezas con que contará la organización.

Se debería instrumentar una evaluación del rendimiento laboral, aplicando pruebas de desempeño a los empleados, para que puedan verse las mejoras que ellos han tenido en determinado período; y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

Las características del puesto en la organización deberían estar bien instrumentadas ya que a partir de allí empieza el ciclo para obtener satisfacción y que el empleado se sienta motivado a seguir con su trabajo.

Hasta el momento la empresa no ofrece un plan de incentivos, ni cuenta con métodos de motivación laboral, una recomendación esencial es que se establezca un régimen de incentivos acorde con la actividad de la organización, necesario para mejorar las relaciones sociales y con la autoridad

Si se logra organizar las políticas y prácticas de incentivos no monetarios con una administración ecuánime de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales, se estará muy cercano al logro del objetivo, de otra forma no solamente se estará malgastando el tiempo y los recursos sino que además se perderá, por parte de la gente, el valor máspreciado del administrador: la credibilidad.

Leboeuf (2009) dice que: "Todo el mundo trabaja con mas ganas y de forma mas inteligente cuando tiene algo que ganar con ello" (pág. 157).

Se debería establecer una política de desarrollo de Recursos Humanos tendiente a promover estudios referidos a la satisfacción laboral a efectos de mejorar la situación de los empleados en el ámbito organizacional.



El CEO deberá identificar y fortalecer acciones tendientes a mejorar la satisfacción laboral, particularmente en el ambiente de compañerismo.

Debería realizarse una planificación del adiestramiento del personal, que permita adecuar el trabajador al puesto, al mismo tiempo de mantenerlo actualizado en cuanto a la nuevos conceptos y tecnologías presentes en el mercado.

Sería importante permitir que el trabajador intervenga en la planificación y el diseño de tareas ya que hasta el presente su actividad es mecánica y rutinaria, ello fundamentado en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden formular las mejoras o modificaciones más eficaces.

Es menester mejorar la comunicación, los administradores (Consejo Directivo) deben tener en cuenta la importancia que tiene la comunicación como un incentivo no monetario de fuerte poder motivacional interno.

Por último, señalaremos lo que dijo hace 200 años el gran novelista, poeta y filósofo natural alemán Goethe (2005)²² "Trate a las personas como si ellas fueran lo que debieran ser, y usted les ayudara a convertirse en lo que ellas son capaces de ser" (pág. 116).



²² CLARIN- PYMES (2005). SANTA CRUZ Rubén: "Métodos para incentivar a empleados y colaboradores". ISBN 950-782-640-8. 1ª ed.- Buenos Aires: Arte Gráfico – AGEA, 2005.



BIBLIOGRAFIA:

- ALLES Martha (2009), "Construyendo Talento" Programas de Desarrollo para el Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones. México. Ed. Garnica
- AMORÓS Eduardo. (2007). "Comportamiento Organizacional". En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. *Lambayeque – Perú*.
- BULLMORE Jeremy (2003), "Otro mal día en el Trabajo". México. Ed. Garnica.
- CLARIN- PYMES (2005). SANTA CRUZ Rubén: "Métodos para incentivar a empleados y colaboradores". ISBN 950-782-640-8. 1ª ed.- Buenos Aires: Arte Gráfico – AGEA, 2005.
- CHATTERJEE Debashis (2000):" El Liderazgo Consciente". México. Ed. Garnica. I.S.B.N. 978-950-641-345-5.
- CHIAVENATO Idalberto. (2000) "Introducción a la Teoría General de la Administración". Quinta edición. ISBN 958-600-998-X
- DRESEL Walter (2009) "Yo te manipulo, y tu que haces? GRUPO Ed. norma.
- GOLEMAN Daniel (2009). "La Inteligencia Emocional" Porque es mas importante que el Cociente Intelectual. Ed. Vergara.
- GOLEMAN Daniel (2002): "El Líder Resonante Crea Mas".Ed. Plaza-Janes.

- HAROLD Koontz-HEINZ Weihrich (1990): "Administración". Ed.Mc Graw Hill. 9na.edicion. I.S.B.N.0-07-035552-5.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, Dirigir Personas en la Empresa, S/E, España, Deusto.1999.
- KATZENBACH John Y SMITH Douglas "La Sabiduría de los Equipos" Primera Edición. México. CEESA, 1996.
- MARISCAL Inés (2009) "Oratoria para un nuevo liderazgo el poder de la palabra. Ed. Serendipidad.
- M. LEBOEUF. P. MURO (2009): "El G.S.M. – El Gran Secreto de la Motivación". ISBN 978-84-92452-24-8. Empresa Activa.
- MARTINEZ de PEREZ, Norma: "Equipos de Trabajo". Monografía.
- MORENO PELAEZ Florentina (1994): "Presupuestos teóricos del Desarrollo Organizacional", en ponencia para el V Congreso Español de Sociología. Mimeo.
- PETERSON David y DEE HICKS Mary, Leaderes Coach, S/E, EEUU, International, 1996.
- ROBBINS, Stephen P -1996 "Comportamiento Organizacional" Teoría y Practica. Séptima Edición. México. Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P -1998 "Comportamiento Organizacional". México. Prentice Hall.

- Shaun Tyson y Tony Jackson (1997) "La esencia del comportamiento organizacional". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Traducción autorizada de la edición en ingles.
- SURDO, Eduardo "La Magia de Trabajar en Equipo" Madrid S & C Cierzo, 1999 ISBN-8460559149.7.
- VROOM, Victor H. (1964) "Work and motivation". New York.

ANEXO I

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Nombre:

Edad:

Cargo dentro de la Empresa:

Sexo:

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si – Siempre – No- Nunca o Nada Poco- Término medio

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
2. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?
3. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?
4. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?
5. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

6. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
7. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
8. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
9. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?
10. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
11. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
12. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
13. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?
14. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?
17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?
18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?
21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe?
22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?
23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?
24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?
25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?
26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?
27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?
- | | | | |
|--|----|----|------|
| | Si | No | Poco |
|--|----|----|------|
28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?
31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?
32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?
33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?
34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?
35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

RIO CUARTO (CBA), 07-06-2010

ESP. Cra. Alicia Renée ALANIZ

U.N.R.C.
Biblioteca Central



68856

68856

