



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

---

---

Licenciatura en Administración

**Tesis de Grado**

**INCIDENCIAS DE LA MOTIVACIÓN  
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS**

**Autora:**

Ferrán, María Florencia.

**Director:**

Esp. Marescalchi, Marcelo.



**Río Cuarto, Mayo 2018**



# ÍNDICE

CAPÍTULO I: Administración de Recursos Humanos .....	9
Introducción .....	10
Administración de Recursos Humanos .....	11
Procesos de la administración de Recursos Humanos.....	12
Políticas de Recursos Humanos.....	13
CAPÍTULO II: Motivación de Personal .....	17
Introducción .....	18
Comportamiento humano .....	19
Motivación. Conceptos .....	20
La Motivación Humana .....	21
Ciclo motivacional .....	21
Motivación de personal.....	22
Antecedentes de la Motivación Laboral.....	23
Teorías motivacionales.....	23
Primeras teorías motivacionales .....	23
Teorías contemporáneas de la motivación .....	27
Factores que influyen en la motivación personal .....	34
Medios para diagnosticar y evaluar la motivación .....	40
Técnicas motivacionales.....	43
Motivación mediante el diseño del trabajo .....	43
Involucramiento de los empleados.....	46
Motivación mediante recompensas.....	48
Beneficios de la motivación laboral .....	51
CAPÍTULO III: Caso de estudio en una empresa dedicada a la fabricación de muebles. ....	53
Introducción .....	54
Análisis interno.....	55
Objetivos .....	59
Objetivo general.....	59
Objetivos específicos.....	59

Fuentes.....	59
Metodología.....	60
Muestra.....	60
Elaboración de entrevistas y cuestionarios.....	60
Realización de entrevistas y cuestionarios.....	61
Tabulación e interpretación de resultados.....	61
Diagnóstico y propuestas.....	95
Conclusión.....	101
ANEXOS.....	103
Anexo 1: Organigrama de la empresa.....	104
Anexo 2: Entrevista al Gerente de Administración.....	106
Anexo 3: Entrevista al Gerente de Recursos Humanos.....	107
Anexo 4: Cuestionario Empleados. Muebles Gacela.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	112

## INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la vida humana la motivación, es un factor muy importante para lograr objetivos y alcanzar metas, representando un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.<sup>1</sup>

Chiavenato (2000) 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.”*

La motivación es un elemento de gran relevancia en el comportamiento organizacional, que permite incentivar a los empleados logrando que éstos se esfuercen por obtener un mejor desempeño en su trabajo. Un trabajador satisfecho con su trabajo no solo contribuye al logro de los objetivos organizacionales sino también, con sus actitudes positivas, genera un buen clima organizacional.

Las empresas de la actualidad no pueden darse el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados de productividad.

La motivación laboral de los empleados debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad, para que ellos se sientan comprometidos con su labor y realicen un excelente trabajo, de esta manera se lograría que la empresa sea mucho más productiva y competitiva.

Existe la creencia de que el dinero es la única forma de motivar a los empleados, pero existen otros factores de motivación laboral que pueden llegar a ser más efectivos que la compensación monetaria. Si bien es cierto que la persona trabaja por dinero, no es el único motivo. También lo hace por la necesidad de la actividad misma, por la necesidad de lograr una interacción social con otras personas, para lograr un estatus social, para sentir que es útil y eficiente, para enorgullecerse del trabajo, y para realizarse como ser humano.

---

<sup>1</sup>Extraído de [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Trabajo: “Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal docente de la escuela Campo Elías”. (<http://www.monografias.com/trabajos98/propuesta-plan-estrategias-motivacion-personal-docente-escuela-campo-elias/propuesta-plan-estrategias-motivacion-personal-docente-escuela-campo-elias.shtml>).

En el presente trabajo se realizará un análisis bibliográfico sobre el tema motivación y su relación con el desempeño laboral, siendo esto el sustento para realizar el estudio de caso. El mismo constará del relevamiento de una empresa, determinando que técnicas motivacionales implementa la misma a través de encuestas a una muestra representativa de su personal. Así, se podrá determinar el grado de motivación de los empleados y como ello influye en su desempeño. Posteriormente, mediante el análisis de los datos obtenidos, se expondrá la conclusión de la investigación realizando recomendaciones de ser necesario.

## OBJETIVOS

### Objetivo general:

- ✓ Analizar el impacto de las técnicas motivacionales utilizadas por las organizaciones y cómo influyen en el desempeño laboral de sus empleados.

### Objetivos específicos:

- ✓ Conocer los conceptos referidos a la motivación de personal, las principales teorías y técnicas motivacionales implementadas en las organizaciones.
- ✓ Describir las principales técnicas motivacionales utilizadas en la empresa Muebles Gacela, localizada en la ciudad de Río Cuarto.
- ✓ Analizar las técnicas motivacionales y exponer las fortalezas y debilidades de las mismas.
- ✓ Presentar un plan de acciones a desarrollar en la empresa seleccionada.

## METODOLOGÍA

En primera instancia se procederá a realizar un análisis bibliográfico sobre motivación y desempeño laboral, que permitirá sustentar la investigación. Es decir, se describirá de manera teórica qué es motivación, sus teorías, ciclo motivacional, cuáles son las técnicas utilizadas (dinero, participación, enriquecimiento de puestos, etc.), entre otros temas. También se desarrollarán los conceptos generales sobre desempeño laboral y luego, su relación con la motivación.

Posteriormente se realizará un análisis de caso (exploratorio-descriptivo) en la empresa Muebles Gacela, analizando el nivel de motivación del personal y cómo influye en su desempeño laboral.

Este procedimiento constará de las siguientes etapas:

- ✓ ETAPA 1: Relevamiento de la empresa y de las técnicas motivacionales empleadas (observación documental, entrevista con el gerente y encuestas al personal para poder determinar el tipo de motivación que reciben). Este relevamiento se realizará a una muestra representativa de la empresa.
- ✓ ETAPA 2: Diagnóstico: se procederá al análisis de la información obtenida en la etapa anterior, lo cual permitirá interpretar el grado de motivación del personal de la empresa de acuerdo a las técnicas motivacionales utilizadas por la misma; determinando como ello influye en el desempeño organizacional.
- ✓ ETAPA 3: Conclusión y recomendaciones: se realizará la breve descripción de los resultados obtenidos en el análisis de caso y las recomendaciones para incrementar la motivación del personal y lograr así, un mejor desempeño laboral.



# **CAPÍTULO I: Administración de Recursos Humanos**

## **Introducción**

Cuando se utiliza el término Recursos Humanos, nos referimos a las personas que conforman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones en el ámbito interno o externo.

Las organizaciones necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos, entre otros.

Las organizaciones, presentan diferentes objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, etc.) las cuales atraen a las personas, que se vuelven dependientes de la actividad organizacional. A medida que crecen, necesitan de un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su desempeño. En este contexto, constituido por las organizaciones y las personas que forman parte de ellas, opera la Administración de Recursos Humanos (ARH). La misma desempeña la tarea de encontrar a las personas que ocuparán los puestos en la empresa y asegurarse de que la misma tenga una fuerza laboral de calidad.

Teniendo en cuenta que la ARH es fundamental en una organización, este capítulo tratará de cuestiones que hacen a la misma. Primero, se comenzará por establecer conceptos de distintos autores sobre ARH, luego los procesos básicos que comprende y finalmente las distintas políticas de recursos humanos que permiten desarrollar correctamente las funciones dentro de una organización.

Las organizaciones están formadas por personas y dependen de estas para lograr sus objetivos y metas, y a su vez para éstas las organizaciones son un medio para lograr sus objetivos personales. Es por esto, que obtener y mantener empleados competentes es crítico para lograr el éxito en cualquier empresa. Es fundamental el trato que la misma le otorgue a la gente que trabaja en ella, para que el desempeño no se vea afectado negativamente.

## Administración de Recursos Humanos

A continuación, se mencionarán distintos autores con su opinión acerca de la administración de recursos humanos:

“La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales”.<sup>2</sup> (Autor anónimo).

Mientras que para Kelbin Pinales, Shaila Cabrera Luna, Yahaira Cabral y Larissa G. Martinez S.: “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>3</sup>

“La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Wayne Mondy y Robert Noe, 2005; pág.4).

“Una vez definida la estructura de una organización, es hora de encontrar a la gente que ocupará los puestos que se crearon. Aquí es donde entra la administración de recursos humanos. Se trata de una importante tarea que tiene que ver con conseguir el número correcto de personas adecuadas en el lugar apropiado y en el momento oportuno.” (Robbins Stephen y Mary Culter; 2010, pág. 205).

Según Chiavenato (2007), “la administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes”.

---

<sup>2</sup>Recuperado de: <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-recursos-humanos#ixzz4mZticLJa>

<sup>3</sup>Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>

Seguendo a éste último autor, se puede decir que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff. Es decir, es una responsabilidad que comparte toda la organización.

Se llama responsabilidad de línea, porque quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. En cambio, función de staff hace referencia a la posición que tiene el departamento de recursos humanos: de staff; quien asesora a cada jefe de línea respecto de las políticas para la solución de problemas específicos del personal y con el suministro de datos que permitan tomar decisiones.

El éxito del departamento de administración de recursos humanos depende, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda y no como algo que interfiere en su responsabilidad.

## **Procesos de la administración de Recursos Humanos**

Según Chiavenato (2007, pág. 118), los procesos básicos de la administración de recursos humanos son cinco: *integración* (quiénes trabajarán en la organización), *organización* (qué harán las personas en la organización), *retención* (cómo mantener a las personas que trabajan en la organización), *desarrollo* (cómo preparar y desarrollar a las personas) y *auditoría de las personas* (cómo saber lo que son y lo que hacen las personas). Estos procesos están interrelacionados y son interdependientes, cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás.

Desde una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistema de un sistema mayor. Los cinco subsistemas forman parte de un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. A continuación la Figura 1 muestra los procesos y subprocesos en la ARH. Chiavenato (2007, pág. 119).

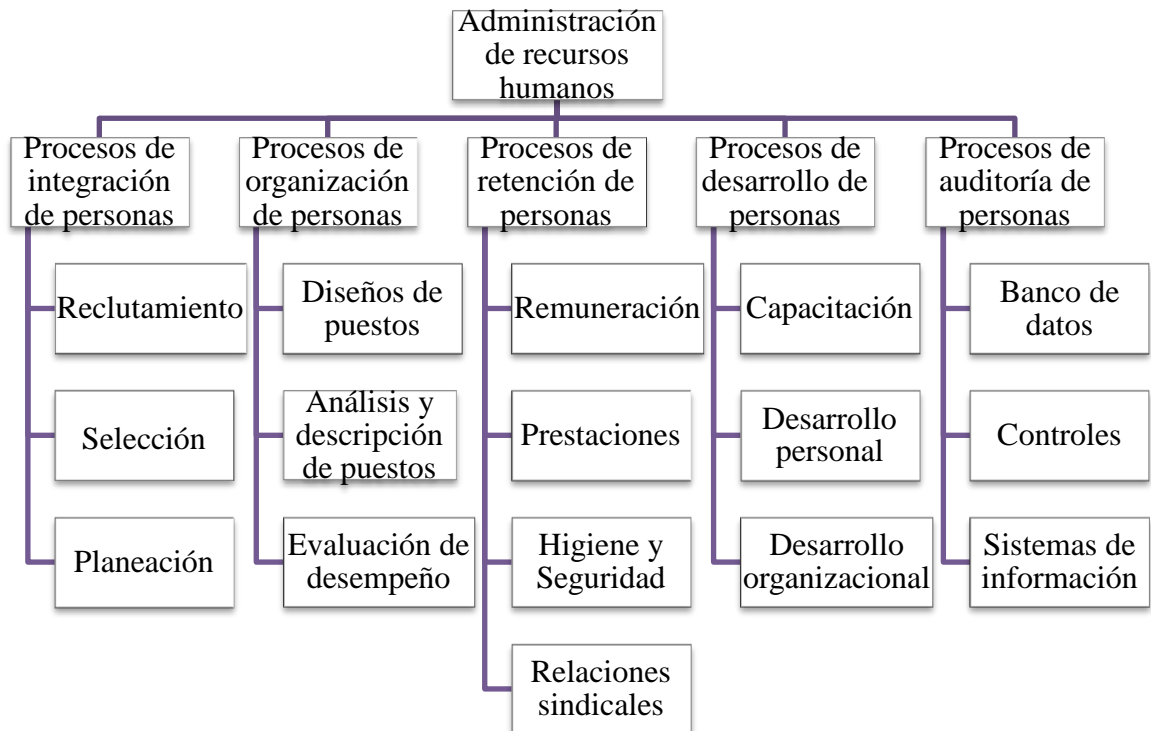


Figura 1. Procesos y subprocesos en la ARH. Chiavenato (2007, pág. 119).

## Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. (Chiavenato, 2007, pág.120).

Siguiendo al autor mencionado, las políticas de recursos humanos hacen referencia a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus empleados para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al brindarle condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Una política de recursos humanos debe abarcar los siguientes aspectos:

**1. Políticas de integración de Recursos Humanos:**

- Investigación del mercado de recursos humanos: hace referencia a dónde reclutar (fuentes de reclutamiento).
- Reclutamiento: implica cómo reclutar a las personas (técnicas o medios de reclutamiento).
- Selección: se refiere tanto a los criterios de selección y estándares de calidad, como a las técnicas de selección del personal.
- Socialización: referido a los planes y mecanismos de socialización de los nuevos empleados del ambiente interno de la organización.

**2. Políticas de organización de Recursos Humanos:**

- Análisis y descripción de puestos: establecimiento de los requisitos básicos para el desempeño del puesto.
- Planeación y ubicación de recursos humanos: determinación de la cantidad de personas necesarias y su ubicación en los puestos dentro de la organización.
- Plan de vida y carrera: determinación de la secuencia óptima de carrera, con las distintas opciones de las oportunidades dentro de la organización.
- Evaluación de desempeño: planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos.

**3. Políticas de retención de Recursos Humanos:**

- Administración de sueldos y salarios: valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno, política salarial.
- Planes de prestaciones sociales.
- Higiene y seguridad en el trabajo: criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales que rodean al puesto.
- Relaciones laborales: criterios legales y normas de procedimientos para las relaciones con empleados y con sindicatos.

#### **4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos:**

- Capacitación: criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo.
- Desarrollo de recursos humanos: perfeccionamiento de los recursos humanos a mediano y largo plazos, con el fin de lograr el máximo potencial de éstos.
- Desarrollo organizacional: creación y desarrollo de condiciones para garantizar la salud y excelencia organizacional.

#### **5. Políticas de auditoría de Recursos Humanos:**

- Banco de datos: registros y controles para el análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles.
- Sistemas de información: medios y vías de información para las decisiones sobre recursos humanos.
- Auditoría de recursos humanos: criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede decir, que la manera de seleccionar a las personas en una organización, reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es muy importante en la competitividad organizacional y en el desempeño laboral.

Es necesario destacar los *objetivos principales de la ARH*, los cuales son:

- Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción de la personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

En el primer objetivo se mencionó a la motivación del personal, tema sobre el cuál tratará esta tesis y cuyo marco teórico será desarrollado en el capítulo siguiente. Es un aspecto muy importante para lograr los objetivos de una organización.

Para finalizar el capítulo y comenzar con el tema de investigación del presente trabajo, se citará a Chiavenato (2000), quien 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.”

Por lo tanto, el estado de satisfacción en el que se encuentren los empleados dentro de la organización, permite incentivarlos a que éstos se esfuercen por obtener un mejor desempeño en su trabajo. Esto no solo contribuye al logro de los objetivos organizacionales sino también, con las actitudes positivas de los trabajadores, se genera un buen clima organizacional.



# **CAPÍTULO II: Motivación de Personal**

## **Introducción**

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior, el recurso humano es de vital importancia en la organización para lograr el éxito de la misma. Como las personas son el recurso más valioso con el que cuenta una empresa, es necesario que ésta genere un ambiente de trabajo en el cuál el empleado se sienta satisfecho y así pueda contribuir a los objetivos de la misma. Para ello es importante y fundamental la motivación de los individuos.

En el presente capítulo, se comenzará haciendo un análisis del comportamiento humano, que es fundamental para entender a las personas, luego se conceptualizará a la motivación, siguiendo con las características del ciclo motivacional, la motivación en el trabajo y las distintas teorías motivacionales.

También, se desarrollarán los distintos factores que inciden en la motivación personal, como también los medios para diagnosticar la misma y las distintas técnicas motivacionales que pueden ser aplicadas en una organización.

Por último, se mencionarán cuáles son los efectos o beneficios de la motivación en los empleados de una organización.

## Comportamiento humano

Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones están compuestas por personas de las cuales dependen para lograr el éxito y la continuidad. Es por ello, que el estudio de las personas es algo fundamental en las organizaciones, tarea de la ARH.

Se puede decir que como las organizaciones son diferentes entre sí, eso también ocurre con las personas. Cada una de ellas tiene sus propias características de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, etc. y también, se encuentran sujetas a las influencias de muchas variables que serán desarrolladas más adelante en este capítulo.

El comportamiento de las personas en una organización es complejo, por eso para comprenderlo se necesita conocimiento de la motivación de un comportamiento.

Según Chiavenato (2000, pág. 68), el concepto motivación ha sido utilizado en varios sentidos, de manera amplia, se puede decir que *motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso puede ser ocasionado por factores externos (que provienen del ambiente) o generado internamente en los procesos mentales del individuo. Aunque los patrones de comportamiento varíen de persona a persona, el proceso que los origina es el mismo para todas. El autor menciona tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado: se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado: el comportamiento siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia que indican los motivos del comportamiento.

La motivación de las personas depende fundamentalmente de la manera como se percibe el estímulo (el cual varía en cada persona), de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

## Motivación. Conceptos

Etimológicamente, la palabra motivación proviene del latín *motivus* (movimiento) y el sufijo- *ción* (acción o efecto). La motivación es la causa de una acción.

A continuación se citarán definiciones de motivación según distintos autores:

Según la definición de motivación que hace la RAE (Real Academia Española), tiene tres acepciones. La primera, define a la motivación como la “acción y efecto de motivar”. En la segunda acepción, relaciona la motivación con “motivo” (como causa) es decir, como fundamento u origen de algo. La tercera acepción, define a la motivación como “el conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona”.<sup>4</sup>

“La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.”<sup>5</sup>

“La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”. (John W. Newstrom, 2011, pág. 107).

“Se define motivación como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.” (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009, pág. 175).

“La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.” (Don Hellriegel, John W. Slocum; 2009, pág. 126).

---

<sup>4</sup>Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>

<sup>5</sup>Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#que-es-motivacion>.

# La Motivación Humana

## Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, la cual es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Ésta rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción para liberar esa tensión, inconformidad y desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, la persona satisface la necesidad y vuelve a su estado de equilibrio anterior. Luego, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento.

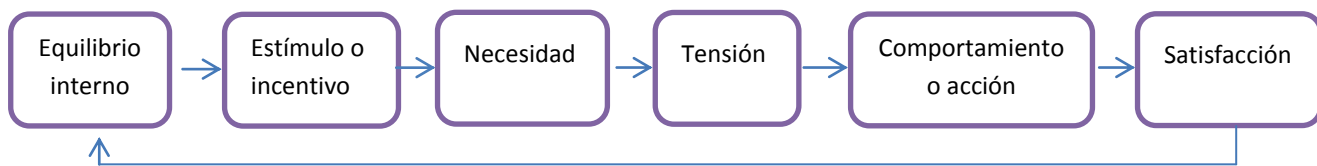


Figura 2. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad. Chiavenato (2000, pág. 70).

Puede suceder que una vez que se satisface la necesidad, genere frustración o compensación. La compensación es la transferencia hacia otro objetivo, persona o situación.

Cuando se presenta el estado de frustración de la necesidad, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo que impide su liberación, buscando una salida que no es normal, mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.).

Por último, aunque la necesidad no se satisfaga, puede ocurrir que no exista frustración porque puede transferirse o compensarse; lo cual sucede cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o calma la intensidad de la necesidad que no puede satisfacerse (por ejemplo, cuando en vez del ascenso a un cargo superior se obtiene un aumento de salario).

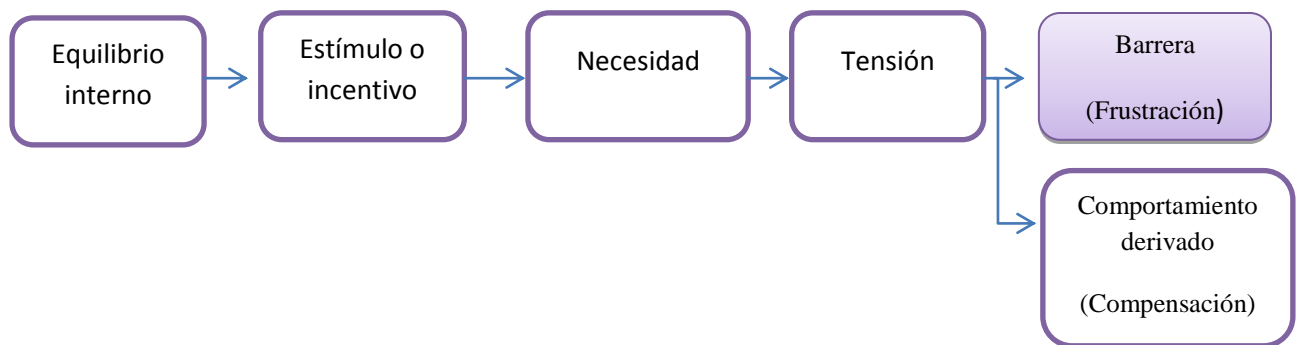


Figura 3. Ciclo motivacional, con frustración o compensación. Chiavenato (2000, pág. 71).

## Motivación de personal

Las organizaciones están compuestas por personas de las cuales dependen para lograr los objetivos, siendo estas el recurso más valioso. La tarea de la ARH (Administración de Recursos Humanos) debe basarse en tratar a las personas no sólo como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.), sino también como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.). En tratar a los miembros de la empresa como personas está la clave para lograr el éxito en las organizaciones. Es necesario realizar un adecuado manejo de los recursos humanos, entendiendo el comportamiento de las personas y manejando adecuadamente un programa de motivación para generar un ambiente de trabajo positivo.

La *motivación en el trabajo* hace referencia al conjunto de factores tanto internos como externos, que hacen que los trabajadores de una organización den lo mejor de ellos, se sientan satisfechos en su trabajo; beneficiándose así no sólo ellos sino también a la organización de manera positiva.

## **Antecedentes de la Motivación Laboral**

La motivación laboral surge a partir del año 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Se debían coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, por lo cual se empezaron a generar problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Así la motivación surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por citar algunos. Es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas trabajando, las relaciones se complican y hay que utilizar la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.<sup>6</sup>

## **Teorías motivacionales**

### **Primeras teorías motivacionales**

Robbins y Judge (2009, pág. 175) explican que estas teorías se desarrollaron en la década de 1950 y que aun siendo muy cuestionadas, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas sobre la motivación del personal. Dentro de las teorías más conocidas se encuentran:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades.
- Las teorías X e Y.
- Teoría de los dos factores.
- Teoría de las necesidades de Mc Clelland.

---

<sup>6</sup> Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

A continuación se desarrollarán cada una de las teorías anteriormente mencionadas:

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: se encuentran el cuidado y la protección contra daños físicos y emocionales.
3. Sociales: abarcan el afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: se incluyen factores internos como el respeto de la persona de sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser. Se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.



Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Robbins y Judge (2009, pág.176).



A medida que se satisfacen cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Si bien ninguna necesidad se satisface por completo, cuando alguna se cubre lo suficiente deja de motivar.

Maslow clasificó las cinco necesidades, como de orden superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad son las necesidades de orden inferior (las cuales se satisfacen de forma interna, es decir dentro de la persona), mientras que las sociales, de estima y autorrealización son las necesidades de orden superior (se satisfacen sobre todo en el exterior).

Según Maslow si se desea motivar a un individuo, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Clayton Alderfer replanteó la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow y su jerarquía recibió el nombre de *Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)*. Así, determinó que hay tres grupos de necesidades fundamentales:

1. De existencia: similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow.
2. De relación: como las sociales y de status.
3. De crecimiento: correspondientes a las de estima y autorrealización.

Alderfer a diferencia de Maslow, supuso que estas necesidades no existen en una jerarquía rígida sino que, un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades.

Existen pocas evidencias de que las estructuras de necesidades estén organizadas según las propuestas de Maslow o Alderfer.

### **Las teorías X e Y**

Douglas McGregor estableció dos visiones diferentes de las personas una negativa en esencia, llamada teoría X, y la otra positiva, denominada teoría Y. Luego de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor determinó que los puntos de vista que éstos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en suposiciones que moldean su comportamiento.

Según la *teoría X*, los gerentes creen que a los empleados les disgusta el trabajo por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo.

Por el contrario, la *teoría Y* establece que los gerentes suponen que los empleados consideran al trabajo como algo natural, por lo que la mayoría de las personas aprenderán a aceptar e incluso buscar la responsabilidad.

La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por lo tanto, estableció que la idea como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

### **Teoría de los dos factores**

Esta teoría fue propuesta por Frederik Herzberg, también denominada teoría de motivación e higiene. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó que es lo que la gente espera de su trabajo, solicitándole a las personas que describan situaciones en las que se sientan bien o mal con respecto de sus trabajos.

Luego de clasificar las respuestas, Frederik concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de acuerdo a aquellos que tenían cuando se sentían mal. Los factores que determinan los comportamientos mencionados por las personas, se relacionan con la satisfacción (factores intrínsecos) en el trabajo y otros con la insatisfacción (factores extrínsecos).

Esta teoría entonces, relaciona los dos factores anteriormente mencionados: los factores intrínsecos y extrínsecos. En cuanto a los segundos, denominados factores de higiene, se encuentran aquellos que rodean un trabajo como: la calidad de supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo. Cuando estos factores son adecuados la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sostiene que si se desea motivar a las personas se debe hacer énfasis en los factores intrínsecos o motivacionales, los cuales están

asociados con el trabajo en sí o derivan de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y se centra en tres necesidades:

1. Necesidad de logro: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
2. Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
3. Necesidad de afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Esta teoría tiene menos efecto práctico que las otras, ya que, McClelland plantea que las tres necesidades son inconsistentes, lo cual significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo porque no es fácil medirlas. Lo más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia en base a lo que ven, para luego clasificar sus respuestas de acuerdo a las tres necesidades. Pero debido a que, la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para realizar este enfoque.

### **Teorías contemporáneas de la motivación**

Al igual que las teorías anteriormente mencionadas, Robbins y Judge (2009, pág. 181) describen otras teorías a las cuales llaman contemporáneas, porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados. Dentro de estas teorías se mencionan:

- Teoría de la evaluación cognitiva.
- Teoría del establecimiento de metas.
- Teoría de la eficacia personal.
- Teoría del reforzamiento.
- Teoría de la equidad.
- Teoría de las expectativas.

### **Teoría de la evaluación cognitiva**

Esta teoría plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas con el objetivo de obtener un mejor desempeño, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. Esta teoría se basa en la forma en que se paga a las personas en las organizaciones.

Según esta teoría, las recompensas extrínsecas que son verbales (elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero) tienen efectos diferentes en la motivación de la persona. Las primeras, incrementan la motivación intrínseca y las segundas la disminuyen.

Un aporte más reciente a esta teoría es la auto-consistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo, si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y se encuentren felices aun si fracasan, porque todo ese proceso es divertido para ellos. En cambio, si los individuos persiguen objetivos por razones extrínsecas, es menos probable que los consigan y son menos felices aun si lo logran, porque son menos significativos para ellos.

Como resultado de esta teoría se puede decir, que los gerentes necesitan brindar recompensas intrínsecas además de extrínsecas. Deben hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo de los empleados, para que estos se encuentren comprometidos y sobre todo motivados.

## **Teoría de establecimiento de metas**

Esta teoría afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, llevan a un rendimiento elevado.

Sostiene que las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo como puedas”, porque la especificidad parece actuar como estímulo interno.

También determina que, mientras más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Esto es así debido a que: las personas centran su atención en la tarea y se alejan de distracciones irrelevantes, se sienten con más energía al tener que trabajar más duro para alcanzar las metas, persisten en tratar de lograrlas y piensan en la mejor manera de llevar a cabo la tarea.

Las personas realizan mejor su tarea cuando reciben retroalimentación sobre lo bien o mal que están logrando sus metas. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo efecto, la autogenerada (con la que los empleados vigilan su propio desempeño), es más motivadora que la que se genera externamente.

Existen inconvenientes con esta teoría ya que se han encontrado otros tres factores que influyen en la relación metas-desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional.

La teoría presupone que el individuo está comprometido con la meta, es decir, que no desee reducirla o abandonarla, por lo tanto debe estar convencido de que puede lograrla y quiere alcanzarla.

Otro problema es que esta teoría no funciona de igual manera con todas las tareas, ya que las metas parecen tener un mejor efecto sobre el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resultan una novedad y son independientes.

Por último, la teoría del establecimiento de metas se encuentra acotada por la cultura, es decir no se adapta de igual manera en todos los países.

Una manera de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos. La administración por objetivos (APO) hace hincapié en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables.

## **Teoría de la eficacia personal**

Esta teoría desarrollada por Albert Bandura y también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”, se refiere a la creencia que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea.

Según esta teoría, los gerentes pueden ayudar a sus empleados a tener niveles altos de eficacia personal a través de la conjunción de las teorías del establecimiento de metas y de la eficacia personal, ya que ambas se complementan.

Bandura afirma que hay cuatro maneras de aumentar la eficacia personal:

1. Dominio de aprobación: consiste en obtener experiencia en la tarea o trabajo, ya que si en el pasado la persona fue capaz de realizar la tarea y tuvo éxito en el futuro tendrá más confianza de poder realizarla.
2. Modelado indirecto: consiste en tener más confianza al observar a alguien hacer la tarea.
3. Persuasión verbal: hace referencia al logro de mayor confianza por parte del trabajador, debido a que alguien lo convence de que tienen aptitudes necesarias para llevar a cabo la tarea con éxito.
4. Sacudida: lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea, ya que se mentaliza y lo hace aún mejor. Cuando la tarea es algo que requiere un ambiente tranquilo y sin presiones, la sacudida perjudica el desempeño de la misma.

Hay investigaciones que muestran que la inteligencia y la personalidad incrementan la eficacia personal, las cuales no se encuentran en la lista de Bandura. Muchos investigadores afirman que la eficacia personal no existe y que es sólo un subproducto de una persona inteligente con personalidad confiable, por lo tanto el término eficacia personal resulta innecesario; conclusión con la que Albert Bandura está en desacuerdo.

## **Teoría del reforzamiento**

Esta teoría plantea que el reforzamiento condiciona el comportamiento de las personas, es decir, es un enfoque conductista y considera que el comportamiento es causado por el entorno. También, ignora el estado anterior del individuo y sólo se concentra en lo que le

pasa a la persona cuando realiza una determinada tarea. Como no considera aquello que origina el comportamiento, no se trata estrictamente de una teoría de motivación, pero brinda medios para analizar lo que controla el comportamiento y es por ello que se la incluye en los estudios sobre motivación.

### **Teoría de la equidad**

Esta teoría plantea que los individuos comparan sus aportaciones (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, etc.) y resultados en el trabajo (salarios, aumentos y reconocimientos) con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. Es decir, las personas perciben lo que obtendrán de su trabajo (resultados) en relación con el aporte que hacen (insumos), para luego comparar su razón insumo-producto con las de otras personas. Si perciben que esa razón es igual a la de aquellas personas con las que se comparan, se dice que existe equidad, percibiendo que la situación es justa y prevalece la justicia. Por el contrario, cuando la razón es desigual en la persona se genera un estrés que produce enojo si es inferior y le genera culpa si es superior. Este estado de estrés, es lo que va a motivar al individuo a hacer algo para corregir la situación.

Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. Yo interior: las experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. Yo exterior: las experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. Otro interior: otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior: otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

La elección de la referencia por parte del empleado se verá influida por la información que tenga acerca del referente, lo cual ha llevado a esta teoría a centrarse en el estudio de cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.

Los empleados en puestos en los que hay segregación por género se compararán más con el sexo opuesto que quienes ocupan puestos dominados por hombres o mujeres.

En cuanto a los empleados con poco tiempo dentro de las organizaciones tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Por el contrario, aquellos trabajadores con mucha antigüedad se basan en sus colegas para su comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan puestos profesionales y los que tienen muchos años de educación, tienden a tener mucha información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se comparan con éstos.

Con base en esta teoría, se puede establecer que cuando los empleados perciben desigualdad tienden a tomar una de las seis alternativas siguientes:

1. Cambiar sus aportes.
2. Cambiar sus resultados.
3. Distorsionar las percepciones de sí mismo.
4. Distorsionar las percepciones de los demás.
5. Elegir una referencia distinta.
6. Abandonar.

La teoría establece proposiciones que se relacionan con el pago, de las cuales algunas han sido comprobadas y otras no, ellas son:

- A. Dado el pago por tiempo, los empleados con pago superior producirán más que aquellos a quienes se paga en forma equitativa.
- B. Dado el pago por cantidad producida, los empleados con pago superior producirán menos unidades, pero con mayor calidad, que los empleados pagados con equidad.
- C. Dado el pago por tiempo, los empleados con pago inferior producirán menos o con menor calidad.
- D. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados con pago inferior producirán gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los trabajadores de paga equitativa.



En resumen, la teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de las recompensas que reciben por el trabajo realizado, sino también por la relación que tiene esa cantidad con la que otros reciben.

### **Teoría de las expectativas**

Esta teoría propuesta por Victor Vroom, afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Es decir, plantea que a los empleados los motivará desarrollar un determinado nivel de esfuerzo cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; lo cual conducirá a obtener premios organizacionales como un aumento de salario, ascenso o un bono; y que a su vez éstos satisfarán las metas personales de los empleados.

La teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo- desempeño: es la probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar determinado esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: es el grado en que el individuo cree que el desempeño a un determinado nivel llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensas- metas personales: es el grado en el que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen esas recompensas para el individuo.

Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por su trabajo y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo.

Algunos críticos establecen que la teoría de las expectativas es de uso limitado y que tiende a ser más válida en situaciones en las que los empleados perciben con claridad las relaciones esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa. Si las organizaciones recompensaran a los empleados de acuerdo con su desempeño y no con criterios como la antigüedad, el esfuerzo, el nivel de aptitud y la dificultad del trabajo, la validez de la teoría sería mucho mayor.

## Factores que influyen en la motivación personal

Chiavenato (2000, pág. 67) argumenta que lo que motiva o impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico, puede ser ocasionado por factores externos (que provienen del ambiente) o generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Dentro de los *factores internos*, derivados de sus características de personalidad, que influyen en el comportamiento humano se encuentran: la personalidad, el aprendizaje, la motivación, la percepción y los valores.

En cuanto a los *factores externos*, aquellos derivados de las características organizacionales, se pueden mencionar: el ambiente organizacional, reglas y reglamentos, la cultura, las políticas, métodos y procedimientos, recompensas y castigos, grado de confianza.

Para profundizar este tema se hará uso de una investigación denominada: “*Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?*”, llevada a cabo por Carlos Sánchez (2008, pág. 14) en la cual desarrolla los factores que intervienen en la motivación laboral.<sup>7</sup> Éste es el socio de E-motiva, una consultora especialista en gestión estratégica de la motivación.

Sánchez en el artículo, desarrolla conceptos como motivación, satisfacción y vinculación presentando también, los factores internos y externos que influyen en la motivación. Para ello, se centró en los factores internos basándose en su experiencia profesional a lo largo de más de cien sesiones de trabajo con directivos y profesionales de diferentes sectores y en los resultados empíricos de nueve estudios de clima laboral realizados a 6108 empleados de distintas organizaciones. Finalmente, presenta un modelo donde plasma los factores gestionables con mayor impacto en la gestión de la motivación de los individuos y que se desarrollan a continuación.

---

<sup>7</sup> Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:AccionPsicologica2008-5/Documento.pdf>

Los factores que influyen en la voluntad y motivación de los trabajadores se pueden dividir en factores internos y factores externos a la empresa:

### **Factores externos a la organización**

Los factores externos son aquellos que tienen lugar fuera de la organización y no pueden ser modificados directamente dentro de ella, lo que no quiere decir que no sean gestionables. La forma en la que se gestione influye en la motivación y satisfacción del empleado. Los factores externos más relevantes citados en este artículo son:

- Factores individuales: la personalidad.
- El ciclo vital.
- Las circunstancias individuales.
- El entorno social y cultural.

A continuación, se desarrollarán cada uno de los factores mencionados:

#### Factores individuales: la personalidad

Es el factor que tiene mayor impacto en la motivación que hace referencia a las creencias de una persona, sus valores, sus actitudes, su responsabilidad, su sentido del deber. La personalidad de cada persona sólo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa, durante el proceso de selección. Este es el momento en el cual se pueden desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

#### El ciclo vital

El ciclo vital de los trabajadores tiene una gran importancia en la actitud que presentan hacia el trabajo, no representa lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral. Lo que representa el dinero o la profesión, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida.

El ciclo vital en relación al trabajo, con sus características más importantes, se divide en seis etapas:

1. Dependencia familiar (20- 30 años): esta etapa es en la que se vive con los padres y cuya duración se ha alargado en los últimos 20 años, suele estar caracterizada por la compatibilidad con los estudios y el acceso a los primeros empleos. Las empresas deben tener en cuenta a la hora de contratar a estas personas, la alta rotación y el bajo compromiso de las mismas.
2. Inicio del proyecto de vida (25-30 años): en este momento del ciclo vital se abandona el hogar familiar y se accede a la primera vivienda. Se valora la estabilidad en el empleo en el que suelen valorarse factores como la formación, las posibilidades de la carrera profesional y el tiempo libre. La finalidad del dinero es el ocio y el ahorro, principalmente.
3. Crecimiento (30-40 años): etapa en la que el proyecto de vida ya está en marcha. Es el momento en el que el factor dinero tiene mayor capacidad de influencia en la motivación laboral.
4. Consolidación (40-50 años): la vida en este momento no es futuro sino presente. En cuanto al dinero es utilizado por los trabajadores para disfrutar de sus logros y los cambios de empresa no son ya por iniciativa propia sino que, se les debe ofrecer un proyecto interesante, seguridad y mejora económica.
5. Madurez (50-60 años): en esta etapa el trabajo se realiza por razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. En este momento se comienza pensar en la idea de la jubilación.
6. Retiro (55-65 años): en este momento el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal. En las empresas ya no requieren los servicios de las personas que se encuentran en esta etapa, las consideran mayores, obsoletas en muchos casos, las cosas cambian muy rápidamente y los jóvenes vienen muy preparados por lo cual, las personas de estas edades se enfrentan a la situación de retiro.

#### Las circunstancias individuales

Las circunstancias individuales se componen de hechos personales no controlables por parte de la empresa. Lo más interesante de estas circunstancias personales por parte de la organización es el modo de gestionarlas, lo que es objeto de un trato individualizado. Hay

gran variedad de circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, siendo las más comunes los temas relacionados con la salud, propia o de familiares.

### El entorno social y cultural

El entorno social y cultural adquiere una gran importancia y a veces hasta decisiva en las actitudes de las personas en el trabajo. Sánchez menciona los trabajos de Hofstede (1984) quien realiza un estudio que aporta mucha información a este tema desarrollando una clasificación de los aspectos culturales de diferentes países en función de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo. Sus estudios demuestran que países como EE.UU poseen una cultura orientada al individualismo que se ve reflejada en la actitud de sus trabajadores. Éstos tienden a ser altamente competitivos y poco fieles a su empresa. Por el contrario, países como Japón poseen una cultura más colectivista. Esto genera en los empleados de las organizaciones, mayores niveles de fidelidad y compañerismo.

A la hora de diseñar las políticas de las empresas se deben tener en cuenta estos aspectos culturales y sociales que varían según los países, ya que tiene mucha influencia en la motivación laboral de los trabajadores.

### **Factores internos**

Dentro de la empresa, a los trabajadores les acontecen hechos que son susceptibles de cambio y gestión por parte de los directivos. A continuación se procederá a realizar el análisis de cada uno de los factores motivadores expuestos en el artículo:

- El ciclo profesional.
- El ciclo empresarial.
- El contexto interno de la organización.

## El ciclo profesional

Hace referencia a los distintos momentos que atraviesa la persona desde que ingresa a la empresa hasta su salida. La duración de cada uno de estos ciclos depende del sector y del tipo de empresa, ellos son:

- a. Selección: la gestión de la motivación y el vínculo debe comenzar antes de que el individuo comience a trabajar en la empresa. Para éste, es un momento en el que se encuentra muy motivado por conseguir el empleo. Para la organización, la selección implica dos momentos: evaluar si el candidato es interesante y conseguir que esté interesado.
- b. Integración: es un momento de alta energía para la persona. Su motivación principal es ser aceptado y aprender lo necesario para desempeñarse en su puesto. Gestionar de manera correcta estos primeros momentos tiene una importancia decisiva en el futuro de esa persona.
- c. Crecimiento: en esta etapa la persona se mueve en busca del éxito. Las claves de gestión en este momento tienen que ver con la forma en que se gestionan las expectativas. También hay elementos críticos en esta etapa como los son la gestión de la carrera profesional y los mecanismos de identificación y desarrollo del potencial.
- d. Consolidación: en esta etapa la persona busca reconocimiento, status, dinero. En cuanto a la motivación, son momentos de más responsabilidad, donde con conocimiento y experiencia se logran mejores resultados con menos esfuerzo.
- e. Declive: es la fase donde se sustituye el esfuerzo por la experiencia, donde el dinero y el reconocimiento se perciben como un derecho por los servicios prestados. En este momento es muy importante la motivación de la persona.

## El ciclo empresarial

Las organizaciones también pasan por ciclos en los cuales se generan contextos profesionales diferentes. Las etapas de este ciclo son:

- a. Inicio emprendedor: es el momento donde se crea la empresa, donde hay mucha energía, orientación al logro y donde el foco de atención está puesto en la tarea, el

equipo y los resultados. La salida de los empleados de la empresa es casi nula, la satisfacción es alta a pesar del esfuerzo, la falta de horarios y del bajo salario.

- b. Expansión: en esta etapa la empresa está en crecimiento y el foco de atención en cuanto a las personas es la selección, la integración, el aprendizaje y la promoción. En este momento del ciclo el riesgo de salida de los empleados se debe a la percepción de injusticias en los criterios de promoción o cuando hay desajuste entre expectativas y los ritmos.
- c. Estabilidad: en esta etapa lo que motiva es la profesión. Las claves son el enriquecimiento de tareas, los programas de desarrollo horizontal y la búsqueda de salarios relacionados a los resultados. En esta etapa existe mayor riesgo de salida de las personas con expectativas a las que la empresa no puede responder. Ésta debe tratar de identificarlas si son personas claves.
- d. Turbulencias: referido a fusiones adquisiciones, reestructuraciones. Son momentos de alta ansiedad donde emerge lo mejor y lo peor de las personas y lo que las mueve es posicionarse o salvarse. Las claves a la hora de gestionar tienen que ver con la comunicación y el mantenimiento de claridad en la tarea. Las personas claves para la empresa que no perciben buenas expectativas con respecto a su futuro tienden a emigrar, por lo que es clave retenerlas.
- e. Crisis: incluyen desde la reducción de personal hasta el cierre de la empresa. En este momento los trabajadores sienten miedo y si no ven posibilidades de futuro en la empresa, buscan la forma de salir de la mejor manera. En el caso de que la empresa reduzca su personal, esto tendrá impacto en la motivación de los que se queden.

### El contexto interno de la organización

En este punto, el artículo la investigación hace referencia a los elementos del contexto interno sobre los cuales la empresa tiene plena capacidad de gestión y actúa a través de sus políticas y sistemas de gestión de recursos humanos, así como también mediante políticas y estilos de dirección en relación a las personas. Los factores considerados como gestionables por la empresa internamente son:

- ✓ Imagen interna: buena imagen en el mercado, liderazgo en el sector, responsabilidad con el medio ambiente, etc.
- ✓ Condiciones laborales básicas (contrato formal): estabilidad laboral, ubicación geográfica, horario y equilibrio entre la vida personal y profesional, salario y beneficios sociales.
- ✓ Contrato emocional: confianza, reconocimiento, comunicación, gobierno corporativo, gestión de la propia unidad (departamento, oficina, etc.), las tareas, ausencia de presión, dirección de personas, compañeros de trabajo.
- ✓ Desarrollo profesional: formación y carrera.

## **Medios para diagnosticar y evaluar la motivación**

Para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores así como también observar el clima laboral, el departamento de recursos humanos puede utilizar diferentes herramientas, desarrolladas por Chiavenato (2000, pág. 338), entre ellas se mencionan:

- Observación directa.
- Cuestionarios.
- Entrevista.

A continuación se desarrollará cada una de las herramientas mencionadas.

### **Observación directa**

Mediante este método se observa a los trabajadores mientras están desempeñando su trabajo en la empresa. Así, se obtienen datos de qué hacen los empleados, cómo lo hacen y porqué lo hacen, se observan actitudes positivas o negativas de los mismos al desempeñar las tareas. Esta herramienta también permite observar el ambiente de trabajo y ver como es el trato entre los empleados, entre estos y sus jefes, como se reciben las órdenes, si hay una dedicación intensa a las tareas o pierden tiempo, entre otros aspectos.

Este instrumento es uno de los más utilizados y por lo general para obtener mejores resultados va acompañado de otras herramientas como las entrevistas o cuestionarios.



Ventajas:

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos.
- ✓ No requiere que el trabajador deje de realizar su tarea.
- ✓ Ideal para aplicarlo a cargos sencillos y repetitivos.

Desventajas:

- ✓ Costo elevado, porque la persona que lleva a cabo este método necesita mucho tiempo para que éste sea completo.
- ✓ La sola observación, sin el contacto verbal con la persona que desarrolla la tarea, no permite obtener otros datos que son importantes.
- ✓ No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

### **Cuestionarios**

Es uno de los métodos más sencillos para medir la satisfacción laboral. Consisten en preguntas que se les realizan a las personas dentro de la organización acerca de su puesto y demás temas que se consideren relevantes y que puedan influir en la motivación del empleado. Para obtener respuestas correctas e información útil, las preguntas deben estar formuladas correctamente de manera que sean fáciles de interpretar, debiendo ser también adecuadas a la situación que se evalúa. Puede ser aplicado a todo tipo de cargo en la empresa.

Ventajas:

- ✓ Pueden llenar el cuestionario los empleados y sus jefes conjuntamente para de esta manera obtener mayor información.
- ✓ Es el método más económico.
- ✓ Es la herramienta que más personas abarca, ya que puede ser distribuido a muchas personas de la organización.
- ✓ Es ideal para los cargos de alto nivel.

Desventajas:

- ✓ No es recomendable para puestos de bajo nivel, en los cuales a los trabajadores se les dificulta interpretarlo y responderlo por escrito.
- ✓ El cuestionario debe elaborarse y planearse con cuidado.
- ✓ Tiende a ser distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

## **Entrevistas**

Implican el contacto directo, cara a cara, del entrevistador y el entrevistado al cual se le realizan una serie de preguntas previamente determinadas para obtener información sobre temas relevantes que hacen a la empresa y al empleado.

Ventajas:

- ✓ Se pueden analizar y aclarar todas las dudas que se tengan.
- ✓ Este método es el de mejor calidad, debido a la manera racional de obtener los datos.
- ✓ Las entrevistas pueden ser aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo en la empresa.

Desventajas:

- ✓ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de manera negativa y no la acepte.
- ✓ Si el entrevistador no está bien preparado para llevar a cabo la entrevista, se pierde mucho tiempo.
- ✓ Tiene un costo elevado ya que, se necesitan entrevistadores expertos y que el trabajador deje de realizar la tarea en el momento que es entrevistado.

## **Técnicas motivacionales**

### **Motivación mediante el diseño del trabajo**

Robbins y Judge (2009, pág. 215) establecen que las investigaciones sobre motivación se centran cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos de ésta, con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo.

Los estudios sobre diseño de trabajo brindan evidencias de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuye el esfuerzo que se le dedica.

A continuación, se expondrá el *modelo de las características del trabajo*, luego *las maneras en que es posible rediseñarlo* y por último algunos *arreglos alternativos*.

### **El modelo de las características del trabajo (MCT)**

Este modelo fue creado por J. Richard Hackman y Greg Oldham quienes sugieren que cualquier trabajo puede describirse en base a cinco dimensiones laborales fundamentales:

1. Variedad de aptitudes: es el grado en el que el trabajo requiere que se lleven a cabo actividades diferentes de manera que el trabajador utilice una determinada cantidad de aptitudes y talentos.
2. Identidad de la tarea: es el grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.
3. Significancia de la tarea: es el grado en que el trabajo tiene consecuencias fundamentales en las vidas o trabajos de otras personas.
4. Autonomía: es el grado en que el trabajo otorga libertad sustancial, independencia y discrecionalidad a la persona para que programe sus tareas y determine los procedimientos a utilizar para ejecutarlas.
5. Retroalimentación: es el grado en que la realización de las actividades de trabajo que necesita su puesto, genera que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Si las primeras tres características existen en un trabajo, la persona lo verá como importante, valioso y compensador.

Aquellos trabajos que tengan autonomía, otorgan a quienes los desarrollan la sensación de responsabilidad personal por los resultados, y si un trabajo genera retroalimentación los empleados sabrán con que eficacia lo llevan a cabo.

El MTC sostiene que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocen los resultados) que ellos en persona (experimentan responsabilidad) han realizado bien una tarea (les resulta significativa), y que cuanto más se presenten estos estados, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores las ausencias y la probabilidad de abandono.

### **Rediseño de los trabajos**

El modelo de las características de trabajo puede llevarse a la práctica para hacer más motivadores los trabajos, a través de distintas maneras, entre ellas se pueden mencionar:

1. **Rotación de puestos:** es el cambio reiterado de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad deja de ser interesante, el empleado pasa a otra, generalmente del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes. Esta rotación tiene ciertas ventajas como el reducir el aburrimiento, incrementar la motivación a través de la diversificación de las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor como su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la organización. También, genera que los empleados con más aptitudes otorguen a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir vacantes. Entre las desventajas de la rotación se pueden mencionar: aumento de los costos de capacitación y reducción de la productividad al mover un trabajador a otro puesto. Además, genera disturbios porque los empleados del grupo de trabajo tienen que adaptarse al nuevo empleado y los supervisores tienen que dedicar más tiempo respondiendo preguntas y vigilando el trabajo de los empleados recién transferidos.
2. **Diversificación del puesto:** se refiere a incrementar el número y la variedad de tareas que un individuo ejecuta en puestos con mayor diversidad.

3. **Enriquecimiento del puesto:** se refiere la expansión vertical de los puestos aumentando el grado en que el empleado controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Implica la organización de tareas de manera que se le permita al trabajador realizar una tarea completa, incrementar su libertad e independencia, tener más responsabilidades y retroalimentación lo cual les permite evaluar y corregir su desempeño laboral.

Existen distintas formas de enriquecer el trabajo de un empleado: la combinación de tareas, formar unidades de trabajo (las tareas forman un todo), el establecimiento de relaciones con los clientes, la expansión vertical de puestos y abrir canales de retroalimentación.

### **Otras alternativas**

Otra manera de hacer más motivador el ambiente de trabajo, consiste en modificar los acuerdos laborales. A continuación se desarrollan tres alternativas:

1. **Horario flexible:** le permite a los empleados trabajar un número determinado de horas a la semana, pero con la libertad de poder variarlas dentro de ciertos límites.  
Las ventajas del horario flexible son: la reducción del ausentismo, mayor productividad, menores gastos de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la dirección, menos congestión de tránsito alrededor del sitio de trabajo, eliminación de la impuntualidad y mayor autonomía y responsabilidad de los empleados.  
La desventaja principal de esta alternativa es que no puede aplicarse a todo tipo de trabajo. No es adecuada en aquellos puestos donde se necesite la presencia del trabajador en horas determinadas.
2. **Puestos compartidos:** implica que dos o más personas desempeñen el mismo puesto. Esta alternativa, que si bien aumenta la flexibilidad, no es muy aceptada por los empleados debido a la dificultad de encontrar compañeros compatibles y las percepciones negativas de los individuos de que no se comprometen completamente con su puesto.

Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un empleado en un trabajo y permite disponer de trabajadores capacitados (como mujeres con niños), con los que no se contaría en un trabajo de tiempo completo.

3. **Teletrabajo:** se refiere a los empleados que realizan su trabajo fuera de la oficina, es decir en su casa mediante una computadora conectada con su oficina. Hay tres tipos de empleos que son más apropiados para teletrabajar: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles y labores profesionales y relacionadas con el conocimiento.

Las ventajas para la empresa son: se cuenta con un grupo de empleados más amplio para seleccionar, mayor productividad, menor rotación, moral más alta y costos más reducidos por el espacio de oficinas.

En cuanto a la desventaja, se puede mencionar la menor supervisión de la administración sobre los empleados.

Para los empleados, el teletrabajo permite más flexibilidad pero también puede generar aislamiento y reducir la satisfacción con el trabajo.

## **Involucramiento de los empleados**

El involucramiento del empleado es un proceso participativo en el que se les permite a los trabajadores realizar aportes para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Al involucrar a los empleados en las decisiones importantes, se sentirán más motivados, comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán satisfechos con sus trabajos.

A continuación se desarrollarán las tres formas principales de involucramiento de los empleados:

1. **Administración participativa:** es el proceso en el cual los subordinados comparten cierto grado de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato. Para que esto funcione, los temas en los que intervienen los empleados deben ser relevantes para ellos de modo que se sientan motivados, además los trabajadores deben tener la

competencia y los conocimientos para realizar aportes útiles y todas las partes involucradas deben tener confianza entre sí.

Según investigaciones, la administración participativa tiene poca influencia en la productividad, la motivación y la satisfacción del empleado, lo que no significa que no sea benéfico utilizado en condiciones adecuadas.

2. **Participación representativa:** los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados, que son quienes intervienen en realidad. El objetivo es redistribuir el poder dentro de una organización al poner al empleado en una situación de mayor igualdad.

Las dos formas más comunes que adopta esta alternativa de involucramiento son los consejos laborales y los representantes ante el consejo. En cuanto a los primeros, son grupos de empleados seleccionados que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal y los segundos, son trabajadores que tienen un lugar en el consejo de directores de la empresa y representan los intereses de los trabajadores de ésta.

Según evidencias, la influencia de la participación representativa sobre los trabajadores es mínima, ya que en el caso de los consejos laborales son dominados por la administración. Si bien a aquellos empleados que son representantes los motiva, esto no sucede con los empleados a los cuales representan.

3. **Círculos de calidad:** son grupos conformados por entre 8 y 10 trabajadores que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

Según evidencias, los círculos de calidad generan poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados. Una de las razones por las cuales fracasan es que los gerentes recurren al involucramiento del empleado sólo de manera limitada.

## **Motivación mediante recompensas**

Si bien el pago no es el único factor importante que impulsa la motivación de los individuos, si los motiva. Es por ello que, es importante entender qué y cómo pagarle a los empleados y para esto la administración de la empresa debe tomar alguna de las cuatro decisiones desarrolladas a continuación:

1. **Qué pagar (establecer una estructura de pagos):** al momento de establecer los niveles de pago se debe equilibrar la igualdad interna, es decir, el valor del trabajo para la organización, con la igualdad externa la cual se refiere al pago que se realice en otra empresa de la misma industria.
2. **Cómo pagar a los empleados individuales (se decide por medio de planes de pago variables y basados en aptitudes):** es decir, se decide por pagar a los empleados no por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, sino en base al desempeño individual u organizacional. Las distintas formas de programas de pago variable son:
  - ✓ Pago a destajo: se paga a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad de producción terminada. La limitación de este pago es que no es factible en muchos trabajos.
  - ✓ Pago con base en el mérito: se remunera a los empleados en función al desempeño laboral. La ventaja es que permiten que los empleados diferencien el pago en base al desempeño, de manera que a las personas que tienen un excelente desempeño se le otorguen grandes aumentos.  
Esta forma de pago tiene limitaciones: es común que se basen en una evaluación anual del desempeño, el aumento salarial varía según condiciones u otros factores que no se relacionan con desempeño individual del empleado y también es común que los sindicatos se opongan a este pago.



- ✓ Bonos: los bonos anuales son un factor importante de la compensación total. Mediante los bonos se recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico. Los planes de abonos se desarrollan cada vez más en las organizaciones con el fin de que se incluyan a empleados que desempeñan cargos menores. La desventaja que presenta es que los trabajadores perciben los bonos como un pago.
  
- ✓ Pago con base en las aptitudes: esta alternativa se basa en el puesto es decir, establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o la cantidad de trabajos que pueden realizar. Para los empleados estos pagos incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo y también, facilitan la comunicación a través de la organización debido a que las personas comprenden más los trabajos de sus compañeros.  
Las desventajas del pago en base a las aptitudes son: que las personas aprenden todas las aptitudes que el programa les requiere lo que puede frustrar a las mismas después de que han sido incorporadas a un ambiente de aprendizaje, crecimiento y aumentos continuos de salario y además; no tienen en cuenta el rendimiento.
  
- ✓ Planes de reparto de utilidades: son programas que incluyen a toda la organización a través de los cuales se distribuyen las compensaciones con base en alguna fórmula establecida y diseñada teniendo en cuenta la rentabilidad de la empresa.  
Pueden basarse en pagos en efectivo o en el caso de los directivos pueden consistir en entregas de opciones sobre acciones.
  
- ✓ Reparto de las mejoras: consiste en un plan de incentivos grupal basado en una fórmula. De acuerdo a las mejoras que se obtengan en la productividad del grupo, de un período a otro, se determina la cantidad de dinero a entregar.

Los empleados incluidos en este plan, reciben aumentos aun cuando la organización no sea rentable.

- ✓ Planes de propiedad de acciones para los empleados: son planes establecidos por la empresa mediante los cuales los trabajadores adquieren acciones de ésta, a veces a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

Estos planes, incrementan la satisfacción y motivación de los empleados, pero para que eso se genere, los empleados aparte de las acciones necesitan mantenerse informados del estado del negocio y tener la oportunidad de influir en éste.

3. **Qué prestaciones ofrecer (prestaciones flexibles):** las prestaciones flexibles es un plan que permite que cada empleado forme un paquete de prestaciones en base a sus necesidades y a su situación individual. Los planes más comunes son:

- ✓ Los planes modulares: donde cada módulo está diseñado de manera tal que cubra las necesidades de un grupo específico de trabajadores.
- ✓ Los planes de base más opciones: contienen una base de prestaciones esenciales y otras opciones que el empleado puede elegir agregar a esa base.
- ✓ Los planes de gastos flexibles: permiten que los trabajadores dispongan de un dinero para el pago de servicios particulares.

4. **Cómo elaborar programas de reconocimiento de los empleados:** estos programas consisten en recompensas intrínsecas, que van desde agradecer en forma espontánea y privada, hasta actividades publicadas con las que se estimulan ciertos comportamientos y los distintos procedimientos para obtener el reconocimiento.

La ventaja de estos programas es que no son caros, en cuanto a la desventaja, puede suceder que los gerentes manipulen los programas y reconozcan a sus empleados favoritos.

## Beneficios de la motivación laboral

Las organizaciones que se preocupen por motivar a sus empleados, obtendrán los siguientes beneficios:

- **Una mejor imagen de la empresa:** cuánto mejor haga las cosas la organización por sus trabajadores, mejor es su imagen. Mientras más se preocupe por su capital humano, mejores serán las consecuencias de ello.
- **Mayor compromiso con la empresa:** si los empleados sienten que en la organización los valoran y hacen lo posible para que se sientan cómodos con su trabajo, más implicados estarán con la organización.
- **Mayor desempeño laboral:** los trabajadores rinden más en su trabajo porque se sienten mejor y lo hacen con mayor eficacia. Por lo tanto, se logra mayor rendimiento laboral y se obtienen mayores beneficios para la empresa.
- **Menores inconvenientes para la empresa:** si los trabajadores están desmotivados, se sienten mal en su trabajo y puede ocurrir que sufran enfermedades laborales y accidentes de trabajo, que sean impuntuales, que se ausenten por varios días, también se crea un mal ambiente de trabajo, se generan malos tratos entre compañeros, etc. Todo esto genera pérdidas económicas para la organización.
- **Mayor competitividad empresarial:** en las organizaciones donde los trabajadores tienen un mayor rendimiento, más y mejores ideas, se encuentran a gusto con su trabajo y dan lo mejor de ellos; son más competitivas que otras. La motivación en el trabajo conlleva a empresas más competitivas y que pueden afrontar mejor los cambios.
- **Menor rotación del personal:** los trabajadores que no se sienten satisfechos con su trabajo tienden a irse de la organización. En cambio, aquellos trabajadores que se sienten bien en su trabajo y se encuentran motivados, tienden a quedarse en la organización aunque otras puedan ofrecerles mejores condiciones. La empresa puede lograr retener a sus trabajadores más valiosos motivándolos.

Para finalizar el capítulo y de acuerdo a la teoría expuesta, se puede concluir que hay una relación entre tres variables al momento de gestionar el recurso humano: motivación, satisfacción y desempeño laboral.

Según mi opinión personal respecto a la primera variable, considero que “la motivación es un estímulo generado por factores internos y externos, que determinan las acciones y el comportamiento de las personas”. En cuanto a la segunda variable mencionada, considero que “la satisfacción expresa la conformidad de la persona, en este caso, con su lugar de trabajo y con sus tareas realizadas”.

El desempeño laboral, que es la tercera variable considero que “es la forma en que el personal realiza su trabajo”; y de la cual dependen las organizaciones para lograr sus objetivos y obtener los mejores beneficios tanto para ellas como para sus empleados. El desempeño se encuentra afectado por distintas variables entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades de los empleados, la comunicación, los equipos de trabajo, capacitaciones, las relaciones interpersonales, el clima laboral, entre otras. Éstas correctamente gestionadas logran que los empleados se encuentren satisfechos, lo cual permite manejar otros factores que generan motivación en los mismos impactando ello positivamente en el rendimiento laboral.

Para lograr los beneficios anteriormente mencionados y mantener al personal motivado según la teoría de Frederick Herzberg, que en mi opinión es la más completa, las empresas para motivar deben primero cubrir las necesidades higiénicas que son aquellas que eliminan la insatisfacción para luego gestionar aquellas variables que motivan y que Herzberg denomina factores de motivación. Es decir, no se puede motivar si los factores higiénicos no están cubiertos.

Para finalizar, una vez realizado el abordaje de la motivación de personal, las teorías y técnicas más utilizadas en las organizaciones se procederá a analizar la motivación de personal en una empresa familiar ubicada en la ciudad de Río Cuarto, la cual se especializa en la fabricación de muebles para el hogar y la oficina.

**CAPÍTULO III: Caso de estudio en  
una empresa dedicada a la  
fabricación de muebles.**

## **Introducción**

En este capítulo, se comenzará por realizar una presentación de la empresa bajo estudio: formación, misión, visión, infraestructura, organigrama, entre otros aspectos.

Luego de lo mencionado anteriormente, se destacarán los objetivos de este trabajo para después desarrollar las fuentes y metodología utilizadas para el mismo, tabulando e interpretando toda la información obtenida para arribar de esta manera a las conclusiones de este caso.

## **Análisis interno**

### **Descripción de la empresa**

La empresa Muebles Gacela, nace a mediados de los 70, como un hobby del Gerente General que aprendió junto a sus antecesores. Al principio hacía muebles y diseños a medida por encargo para particulares y luego de varios desarrollos, el hobby dejó de serlo y pasó a ser mueblería.

A mediados de los 80 implementan un modular, con el cual la empresa tuvo mucho éxito, y por tal motivo vieron la importancia de producir en forma seriada. Así fue como a comienzos de los 90 la mueblería cambia su rumbo, instalándose en donde se encuentra actualmente, y produciendo de manera seriada, ofreciendo un producto desarmado entregado en caja.

Es una empresa familiar que ha incorporado tecnología de avanzada para lograr productos de excelente terminación y bajo costo. Ha capacitado a todo el personal, consiguiendo mejoras notables en la profesionalización del equipo de trabajo y, de esta manera, ha logrado obtener la certificación de las normas de calidad.

Actualmente dedica la totalidad de su producción al mercado interno, pero no se encuentra cerrada a futuras exportaciones, debido a que ya ha exportado en otras oportunidades, y que cuenta con capacidad ociosa, que puede ser destinada a estas operaciones. Además, ha participado en varias oportunidades en ferias internacionales específicas del sector.

### **Datos de la empresa**

- **Fecha de inicio de actividades:** Año 1991.
- **Rubro:** Fábrica de muebles para el hogar y la oficina.
- **Ubicación y localización geográfica:** Río Cuarto, provincia de Córdoba.
- **Número de empleados:** 39 empleados.
- **Productos:** Muebles para el hogar y la oficina.
- **Destino de los productos:** Mercado interno.

- **Clientes / tipos:** Casa de artículos para el hogar, grandes superficies, mueblerías en general.
- **Certificaciones de calidad:** el proceso productivo se encuentra certificado desde el diseño hasta la entrega a sus clientes con las Normas ISO 9001-2008. Logrando así, formalmente a través de un organismo internacional, certificar la calidad de sus productos.

## **Misión, visión y políticas generales de la empresa<sup>8</sup>**

### **Misión**

Somos una empresa familiar que ha incorporado tecnología de avanzada para lograr productos de excelente terminación y bajo costo. Nuestro mercado es el mundo y el punto de partida es Río Cuarto. Trabajamos con la convicción de aportar al crecimiento de la industria nacional llevando nuestros muebles a todo el país y más allá de nuestras fronteras, siendo rentables para el desarrollo de la empresa.

### **Visión**

Ser la fábrica de muebles que satisface plenamente a sus clientes en todos los ámbitos con productos que sean acordes con su misión.

### **Políticas generales**

- Difundir a todos los niveles de la empresa la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios.
- Establecer una Política de la Calidad.
- Establecer objetivos que permitan mejorar la gestión de la calidad.
- Efectuar la revisión del sistema de gestión de la calidad, asegurando que se lleven a cabo las acciones resultantes de dicha actividad.

---

<sup>8</sup> Fuente: información producto del manual de calidad de la empresa.



- Proveer a los responsables de los procesos de los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones resultantes de dicha actividad.

## Infraestructura de la empresa

La fábrica cuenta con 6.000 m<sup>2</sup> cubiertos, de los cuales se destinan aproximadamente 1500 m<sup>2</sup> para el almacenamiento de productos, 150 m<sup>2</sup> distribuidos entre oficinas y un outlet de venta al público, y 4300 m<sup>2</sup> ocupados por la fábrica.

A continuación, se presenta el plano de la empresa:

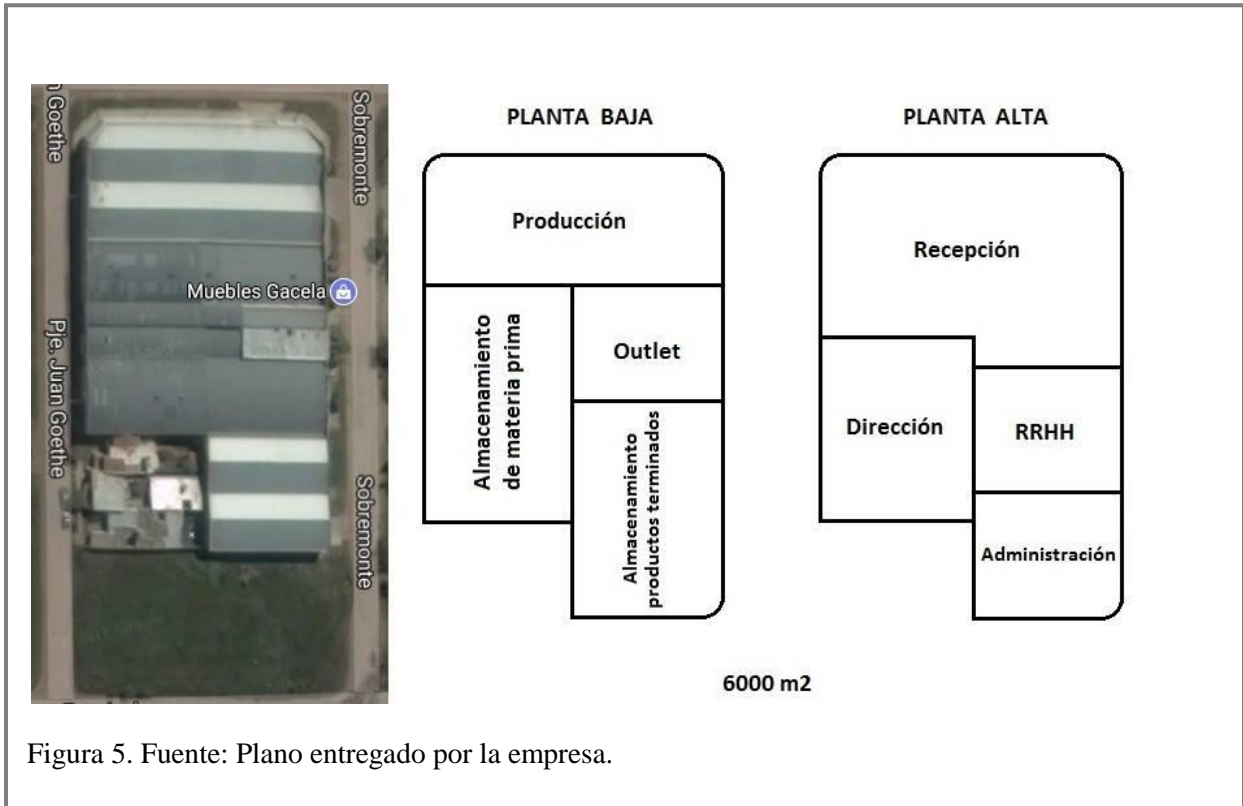


Figura 5. Fuente: Plano entregado por la empresa.

## **Organigrama de la empresa<sup>9</sup>**

En cuanto a la estructura de la empresa, la gerencia es compartida, trabajando en forma mancomunada los tres gerentes: Gerente de administración, Gerente de producción y Gerente general. Cada uno de ellos se desempeña en distintas áreas que deben supervisar, contando con asesores externos en las mismas.

---

<sup>9</sup> Ver anexo 1: Organigrama de la empresa. (pág. 104 y 105)

## Objetivos

### Objetivo general

- Analizar el impacto de las técnicas motivacionales utilizadas por las organizaciones y cómo influyen en el desempeño laboral de sus empleados.

### Objetivos específicos

- Conocer los conceptos referidos a la motivación de personal, las principales teorías y técnicas motivacionales implementadas en las organizaciones.
- Describir las principales técnicas motivacionales utilizadas en la empresa Muebles Gacela, localizada en la ciudad de Río Cuarto.
- Analizar las técnicas motivacionales y exponer las fortalezas y debilidades de las mismas.
- Presentar un plan de acciones a desarrollar en la empresa seleccionada.

## Fuentes

Para llevar a cabo la investigación, se utilizaron dos tipos de fuentes de información:

- **Fuentes Primarias:** la información obtenida por este medio fue generada para ser utilizada en la investigación. Consta de entrevistas al gerente de administración y a la gerente de recursos humanos, para tener la opinión de ellos sobre el tema de estudio. También, se llevaron a cabo cuestionarios a los empleados de la empresa.
- **Fuentes secundarias:** en cuanto a estas fuentes, se utilizaron datos e información obtenida a través de internet, material teórico de libros, página web de la empresa e información proporcionada por la misma.

## **Metodología**

Con el fin de obtener y analizar la información necesaria para la investigación, se estableció un proceso de cinco etapas, ellas son:

- Etapa 1: Muestra
- Etapa 2: Elaboración de entrevistas y cuestionarios
- Etapa 3: Realización de entrevistas y cuestionarios
- Etapa 4: Tabulación e interpretación de resultados
- Etapa 5: Diagnóstico y propuestas

### **Muestra**

En esta etapa se definió la cantidad necesaria de entrevistas y cuestionarios a realizar de manera que resulte representativa para la investigación y se puedan cumplir los objetivos de la misma.

Para poder obtener información sobre el tema de investigación, se llevaron a cabo dos entrevistas: una al gerente de administración y otra al gerente de recursos humanos.

Por otra parte, se realizaron cuestionarios a los empleados de la empresa. Para ello, se seleccionaron diez empleados sobre un total de 39, lo que representa aproximadamente un 25% del total.

### **Elaboración de entrevistas y cuestionarios**

En esta etapa se elaboraron las entrevistas para realizarles a los gerentes y el modelo de cuestionario entregado a los empleados de la muestra determinada en la etapa anterior.

Las entrevistas constaron de 14 preguntas para el gerente de administración<sup>10</sup> y 11 preguntas para el gerente de RRHH<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Ver anexo 2: Entrevista al gerente de administración (pág. 106)

<sup>11</sup> Ver anexo 3: Entrevista al gerente de RRHH (pág.107)

Para el caso del cuestionario, el modelo elaborado consta de dos partes: la primera denominada “Datos generales” y la segunda “Información específica”<sup>12</sup>.

## **Realización de entrevistas y cuestionarios**

En cuanto a los cuestionarios, fueron entregados de manera impresa a los empleados para que ellos contesten.

En el caso de las entrevistas, las mismas fueron realizadas de forma personal al gerente de administración y de RR.HH.

## **Tabulación e interpretación de resultados**

### **ENTREVISTAS**

A continuación se expondrán las preguntas realizadas a los gerentes entrevistados con las respuestas que dieron cada uno.

#### **Entrevista al Gerente de Administración**

**1-** ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Respuesta: administración, compras y comercio exterior.

**2-** ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?

Respuesta: los empleados con los que cuenta actualmente la empresa son 39.

**3-** ¿Todos los empleados de la empresa son fijos? ¿O tienen empleados contratados de forma eventual, por ejemplo en épocas de mayor demanda?

---

<sup>12</sup> Ver Anexo 4: Cuestionario empleados (pág. 108, 109, 110 y 111)

Respuesta: todos los empleados de la empresa son fijos y no se contrata personal eventual. En el caso de los operarios de producción, van rotando entre los distintos sectores.

**4- ¿Cómo es la jornada laboral?**

Respuesta: el horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:15 horas a 17 horas y no se trabaja los sábados. Las cuatro horas del sábado se encuentran particionadas en los días de lunes a viernes.

Los empleados tienen dos descansos de 15 minutos cada uno y 40 minutos para almorzar.

**5- ¿Qué importancia le atribuye al recurso humano?**

Respuesta: como en toda empresa familiar el recurso humano es importante y forma parte de la misma familia. Pero esa importancia o el valor que se le otorga a cada operario, va de la mano del grado de respuesta de ese operario. Porque no todos los empleados tienen el mismo grado de respuesta. Con grado de respuesta se refiere al compromiso y a la responsabilidad con la tarea que se les da, de ir siempre al trabajo, no faltar tanto y que por ejemplo si tienen una enfermedad que respeten el plazo de recuperación y si se sienten bien no sigan faltando porque sí.

**6- ¿Qué es lo que más valora de un empleado en la empresa?**

Respuesta: lo que más valora de un empleado es la responsabilidad, el no inventar enfermedades, el aporte que pueda hacer para mejorar la tarea y el compromiso, que hoy en día es difícil de lograr según su punto de vista.

**7- ¿Qué entiende usted por motivación laboral?**

Respuesta: tener los sueldos al día, cuando hay algún problema no dilatarlo y resolverlo lo antes posible, y si no es posible inmediatamente resolverlo, poner una fecha de respuesta. Relaciona motivación con tranquilidad laboral. Y también reconocer al operario felicitándolo por las tareas realizadas.

**8-** ¿Considera que la motivación laboral es importante para lograr un buen desempeño laboral?

Respuesta: la motivación laboral es fundamental para lograr un buen desempeño laboral.

**9-** ¿La empresa aplica algún tipo de incentivo, recompensas, reconocimiento? De ser negativa la respuesta, ¿por qué no considera implementarlo?

Respuesta: se aplica el reconocimiento por parte de los gerentes, cada uno en sus distintas áreas. Pero tampoco el exceso porque ha sucedido, que al mes siguiente ya se solicita el cargo superior. Es como que los empleados se esfuerzan tres meses para lograr un cargo con un desempeño superior al de antes y una vez que lo logran vuelven a bajar el rendimiento. Es todo muy medido, porque pasa que son tres meses de excelencia y después bajan ese desempeño. Al igual que las incorporaciones, al principio los primeros tres meses es excelente el desempeño, pasa el periodo de prueba ya quedaron efectivos y ahí ya empiezan los desvíos o bajan el rendimiento, o comienzan a faltar inventando enfermedades, entre otros inconvenientes.

Se aplica un incentivo monetario para todos los empleados de producción por igual, en el caso de que se llegue a un objetivo mensual de kg de muebles fabricados que deben cumplir.

**10-** ¿Cómo son las condiciones de trabajo del personal? En lo relativo a seguridad e higiene, disponibilidad para trabajar, etc. Es decir, ¿cuenta el personal con todo lo necesario para desempeñar sus tareas?

Respuesta: los operarios cuentan con todo, pero lamentablemente lo usan poco, principalmente la ropa de trabajo. Los botines casi todos lo usan pero la ropa por comodidad no la usan y por eso se insiste bastante para que la usen. Tienen uniforme que se lo dan dos veces al año, uno para verano y otro para invierno, en invierno lo usan más que en verano. Alguno que tenga alguna dolencia usa las fajas, no todos. Y en cuanto a la fábrica, está todo automatizado y se invierte mucho en la

seguridad del operario. No hay sierras al aire libre, por ej., o si alguien tiene que usar una máquina que tiene que cortar y no sabe no la puede usar. Si alguna persona no sabe utilizar una máquina no puede utilizarla.

Problemas graves nunca han tenido en la empresa.

**11-** ¿Los operarios de producción tienen objetivos de producción que deben cumplir?

Respuesta: Si, los operarios deben producir un cierta cantidad de kilogramos de muebles mensuales.

**12-** ¿Cómo es el clima laboral en la empresa? ¿le llega información de internas o conflictos en el equipo de trabajo?

Respuesta: Demasiado relajado, me gustaría que sea un poco más movido. Se cumplen los objetivos, se cumplen las metas pero siempre haciendo alguna hora extra de por ejemplo los que tienen que cargar el camión. Pero se cumplen.

No hay conflictos y si hay se solucionan entre ellos mismos, no llegan a conocerse. Se da mucha libertad en los grupos de trabajo. Si bien están en distintos sectores, quien se acomoda con quien trabaja cada uno, es entre ellos. Así si alguno se lleva mejor con otro, siempre van a trabajar más cómodos. Porque esto demostró que les daba mejores resultados.

**13-** ¿Cómo es su relación con los empleados? ¿tiene comunicación con los mismos?

Respuesta: la relación es buena, no con todos tengo la misma relación, porque cada uno tiene su área. Pero con los que tengo más comunicación me llevo bárbaro. Porque llegar a que ellos te cuenten cosas íntimas, es porque te tienen confianza y la relación es buena.

**14-** ¿Tiene relación con algún empleado fuera del ámbito laboral? Jugar al futbol, asados, etc.

Respuesta: íbamos a jugar al fútbol pero después de un montón de faltas de ellos poniendo como excusa que porque habían ido a jugar y a cenar con el jefe se



acostaron tarde y podían faltar se dejó de hacer. Íbamos los jueves pero lo tuve que suspender por ese motivo.

### **Entrevista a Gerente de Recursos Humanos**

1- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Respuesta: Liquidación de sueldos, entrega de la ropa de trabajo, coordinación de exámenes periódicos ART, entrega de planilla capacitaciones.

2- ¿Cómo está estructurado el departamento de recursos humanos?

Respuesta: No existe un departamento de recursos humanos.

3- ¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuados para cubrir los puestos en la empresa?

Respuesta: Cada gerente en su área selecciona el personal. La decisión final y definitiva la toman en conjunto todos los gerentes.

4- ¿Qué importancia le atribuye al recurso humano?

Respuesta: Creo que debe considerarse como el principal factor de la empresa.

5- ¿Cómo es el trato de usted con los empleados? ¿Existe comunicación?

Respuesta: Si existe comunicación, fluida. El trato es cordial, amable.

6- ¿Qué entiende usted por motivación laboral?

Respuesta: Es la capacidad de la organización para lograr un estímulo positivo en su personal en relación a las actividades que cada uno lleva a cabo en busca del logro de los objetivos de la misma.

7- ¿Considera que la motivación laboral es importante para lograr un buen desempeño laboral?

Respuesta: Si, es fundamental.

**8-** ¿Se realiza evaluación de desempeño a los empleados? ¿De qué forma? ¿Quién la realiza?

Respuesta: Se fija un objetivo mensual de producción y se controla el tiempo efectivo de trabajo y de descanso. Lo realiza el gerente de producción.

**9-** ¿Se aplica algún tipo de incentivo, recompensas, reconocimiento u otro tipo?

Respuesta: Se paga un incentivo monetario de acuerdo al nivel alcanzado de producción.

**10-** De ser negativa la respuesta anterior o de sólo aplicar un tipo ¿considera necesario implementarlo? ¿Existe alguna razón por la cual no implementar algún tipo de motivación?

**11-** La empresa realiza capacitaciones. ¿En qué temas? ¿Con qué frecuencia?

Respuesta: Realiza capacitaciones en seguridad e higiene. Se realizan mensualmente.

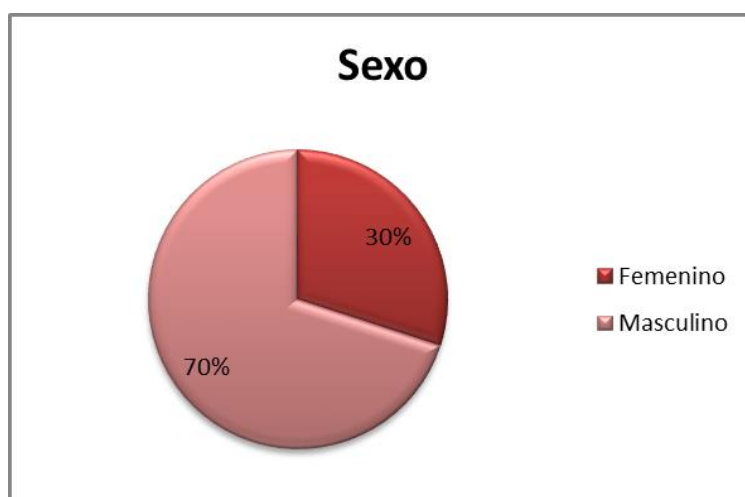
## **CUESTIONARIOS**

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario fue dividido en dos partes: una parte llamada *datos generales* y otra parte denominada *información específica*. Es por ello que en cada parte, se exponen a continuación en la página siguiente, los resultados obtenidos de cada inciso con su correspondiente interpretación.

## Datos generales

- Sexo

Sexo	N° de encuestados	Porcentaje
Femenino	3	30%
Masculino	7	70%
	10	100%

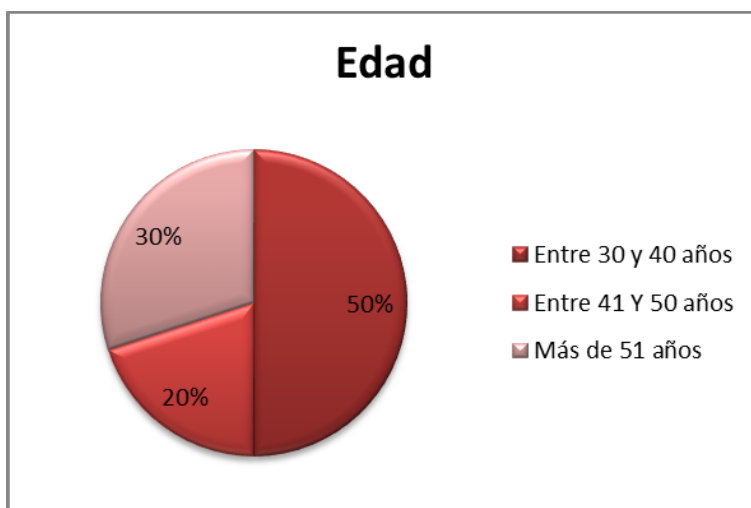


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

De las diez personas encuestadas, 3 personas son de sexo femenino y 7 son de sexo masculino.

- Edad

Edad	N° de encuestados	Porcentaje
Entre 30 y 40 años	5	50%
Entre 41 Y 50 años	2	20%
Más de 51 años	3	30%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a la edad, se puede observar que del total de encuestados, 5 personas tienen entre 30 y 40 años, 2 personas tienen entre 41 y 50 años y 3 personas más de 51 años.

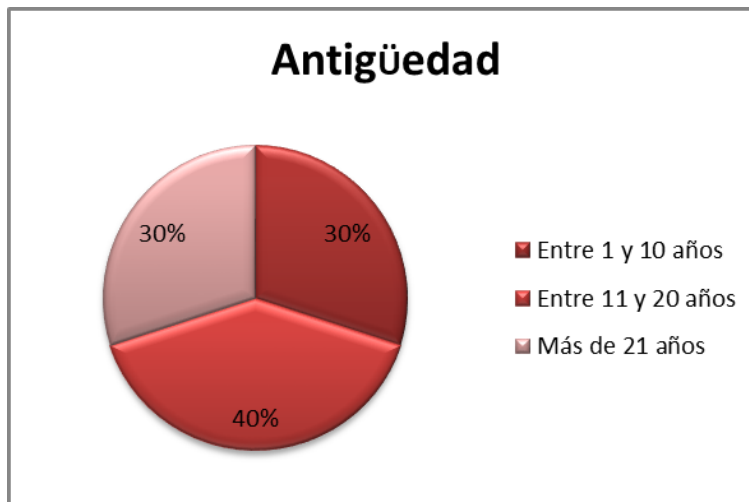
- Puesto

<b>Puesto</b>	<b>N° de encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	3	30%
Línea de lustre	1	10%
Operario	1	10%
Encargada de herrajería	1	10%
Jefe de diseño	1	10%
Gerente comercial	1	10%
Encargado de expedición	1	10%
Embalaje	1	10%
	10	100%

Se puede observar que del total de personas encuestadas, 3 personas son administrativos y el resto corresponden a 1 persona en Línea de lustre, otro es operario, una encargada de herrajería, un jefe de diseño, un gerente comercial, un encargado de expedición y una persona que trabaja en embalaje.

- Antigüedad

Antigüedad	N° de encuestados	Porcentaje
Entre 1 y 10 años	3	30%
Entre 11 y 20 años	4	40%
Más de 21 años	3	30%
	10	100%



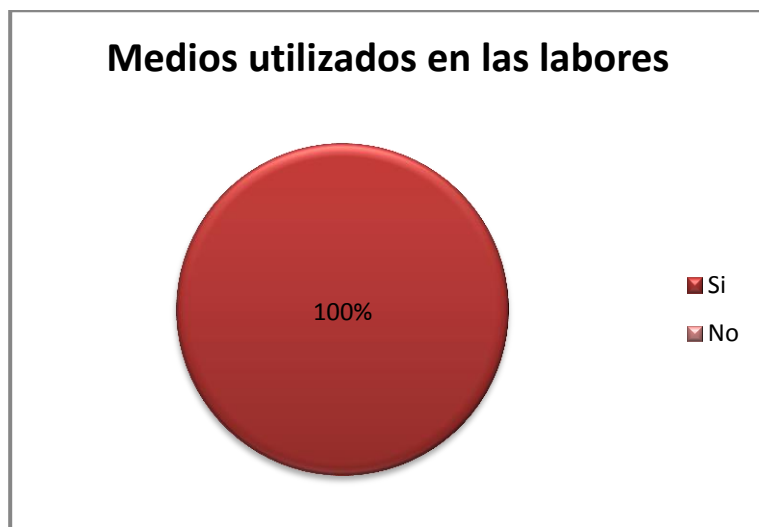
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto al tiempo que se encuentran trabajando en la empresa, se observa que del total de encuestados, 3 personas tienen entre 1 y 10 años de antigüedad, 4 personas entre 11 y 20 años de antigüedad y 3 personas más de 21 años.

## Información específica

1. Respecto a los medios utilizados en el desempeño de sus labores: ¿Cree usted que son los adecuados para desarrollar sus tareas?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%

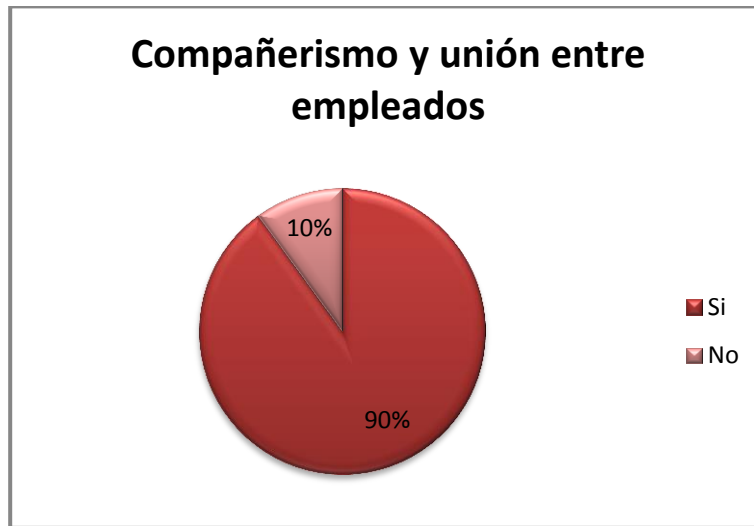


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Ante esta pregunta respecto a los medios utilizados, los diez encuestados coinciden en que son los adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas en la empresa.

2. ¿Cree usted que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
	10	100%



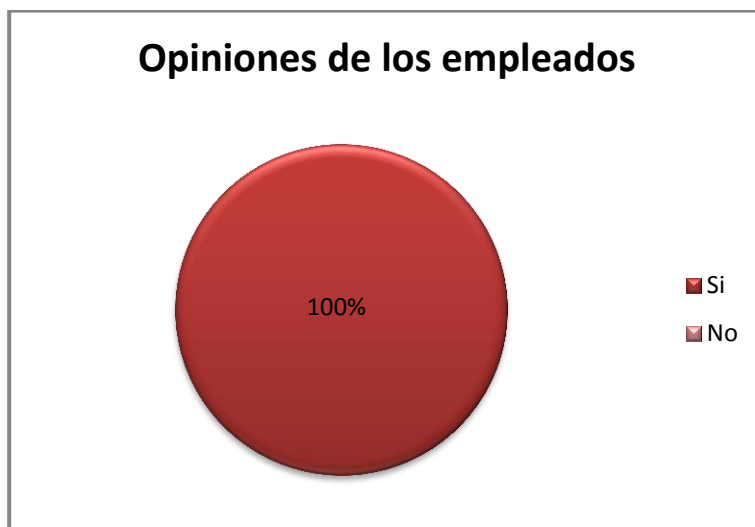
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Como se puede verificar, de los diez encuestados, 9 personas coinciden en que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los empleados y 1 persona considera lo contrario.



3. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto de las tareas que usted desempeña?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Ante esta pregunta, los 10 encuestados coinciden en que la empresa tiene en cuenta las opiniones de los empleados respecto a las tareas que desempeñan.

4. ¿Considera que las condiciones físicas en su trabajo son las óptimas?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
	10	100%

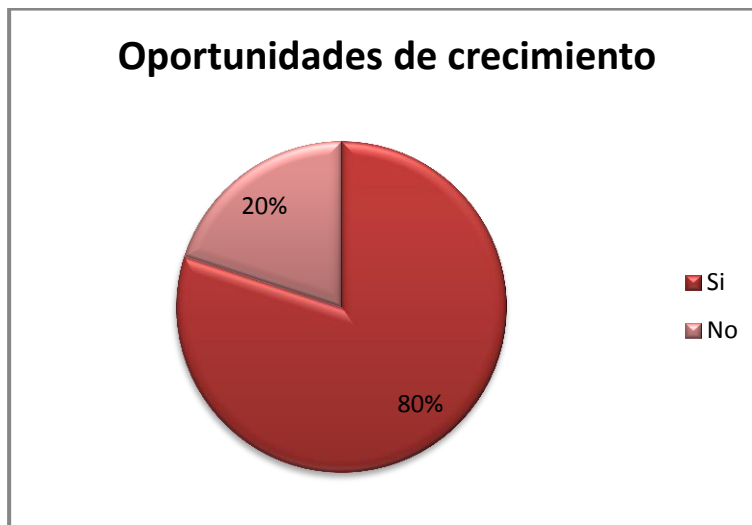


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En este caso de los 10 encuestados, 9 responden que las condiciones físicas en su trabajo son óptimas y 1 sólo una persona contesta que las condiciones de trabajo no son óptimas.

5. ¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa si se esfuerza cada vez más en realizar eficientemente su trabajo?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Respecto a las oportunidades de crecimiento en la empresa, de los encuestados 8 personas coinciden en que si se esfuerzan en su labor tienen oportunidades de crecer y 2 personas concuerdan en que no hay posibilidades de crecimiento en la empresa.

6. ¿Recibe algún incentivo monetario (dinero) o no monetario (gratitud, reconocimiento, etc.) por parte de la empresa cuando realiza su trabajo?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a los incentivos, 7 personas responden que reciben algún tipo de incentivo por parte de la empresa al desempeñar sus tareas y 3 personas coinciden en que no reciben incentivos.

7. Si la respuesta anterior fue afirmativa, nombre los incentivos que percibe por realizar mejor su trabajo.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de encuestados</b>
Gratitud y reconocimiento	1
Dinero	1
Reconocimiento	1
Libre campo de acción, monetario	1
Reconocimiento y dinero	1
Dinero, gratitud y reconocimiento	1
Dinero	1
No responden	3
	10

Se puede observar que las personas que contestaron esta pregunta abierta diciendo que recibían incentivos, enumeraron los mismos siendo el reconocimiento el mas percibido, luego el incentivo monetario y por último el libre campo de acción.

8. En caso de no percibir ningún tipo de incentivo: ¿Qué incentivos considera que podrían incrementar su motivación laboral?

Ante esta pregunta abierta, las respuestas obtenidas se corresponden con las personas que contestaron la pregunta n°6 de manera negativa. Las respuestas textuales de cada una de las 3 personas fueron:

Persona 1: “Monetario”.

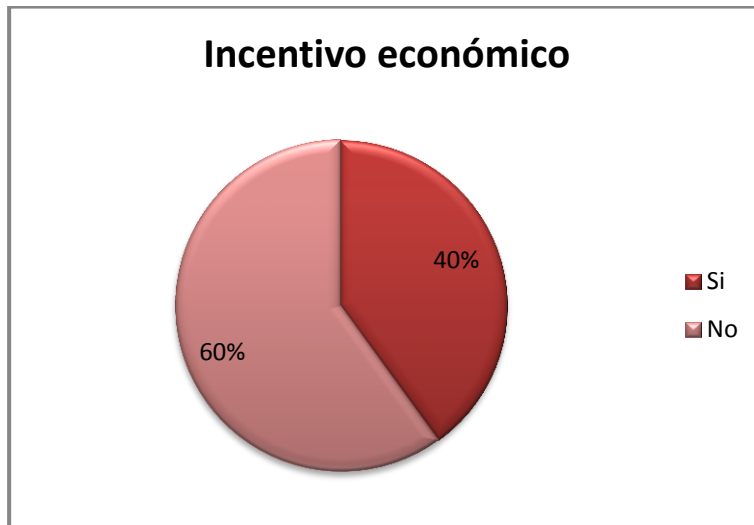
Persona 2: “El reconocimiento por haber aprendido a avanzar laboralmente es importante ya que personalmente me esfuerzo por aprender y tratar de colaborar con la empresa y compañeros. Luego vendría por parte de la empresa el reconocimiento que considere”.

Persona 3: “Considero que no me hace falta ningún tipo de incentivo para mi motivación laboral, ya que siempre me esfuerzo y hago lo mejor que puedo mi labor”.

De acuerdo a las respuestas que dieron estas personas, se puede observar que los incentivos que consideran las dos primeras personas podrían incrementar su motivación laboral son el dinero y el reconocimiento. La tercera persona que contestó a esta pregunta, considera que no necesita ningún tipo de incentivo.

9. El incentivo económico: ¿es lo que más fomenta sus ganas de trabajar?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
	10	100%

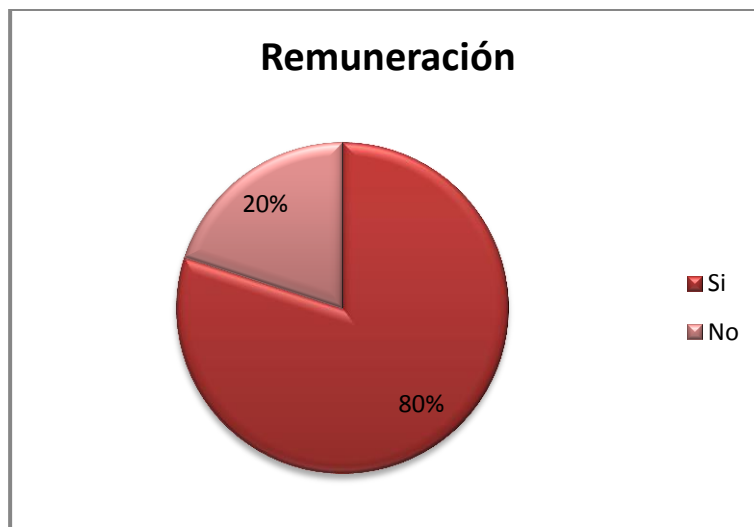


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Ante esta pregunta, 4 personas de las encuestadas contestaron que el incentivo económico es lo que más fomenta sus ganas de trabajar mientras que, 6 personas contestaron que no es lo que más los incentiva.

**10. ¿Considera que su remuneración es la adecuada?**

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En este caso, de los 10 encuestados 8 personas contestaron que la remuneración es adecuada y 2 personas que no lo es.



**11. ¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?**

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
No existe relación	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En este inciso respecto a la relación con los compañeros de trabajo, los 10 encuestados respondieron que la relación es buena.

12. ¿Considera que la relación jefe-empleado es buena?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
No existe relación	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a la relación jefe- empleado, los 10 encuestados consideran que la relación es buena.

13. ¿Su jefe escucha y resuelve las necesidades de los empleados?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Ante esta pregunta, las diez personas encuestadas respondieron que su jefe escucha y resuelve las necesidades de ellos.

14. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%

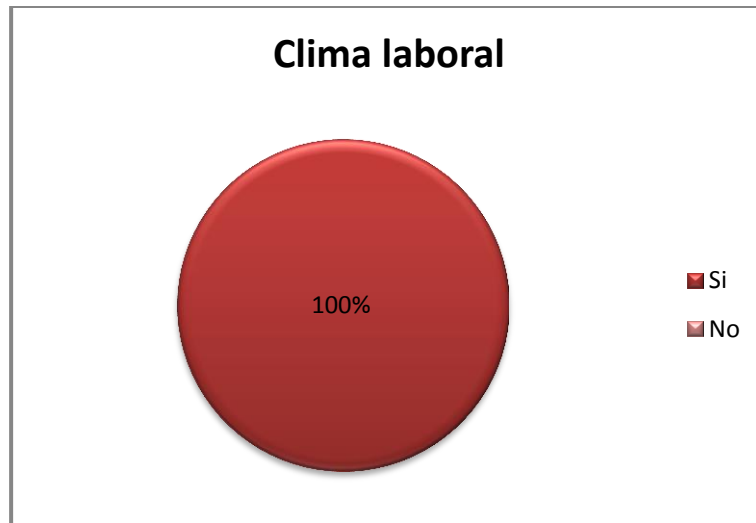


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

De acuerdo a esta pregunta, los 10 encuestados coinciden en que la empresa reconoce las labores que ellos desempeñan.

15. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la empresa?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Se puede ver en los datos obtenidos que el clima laboral en la empresa es bueno, ya que todos los encuestados respondieron afirmativamente.

16. ¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa o fuera de ella para fomentar el compañerismo?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a esta pregunta, 2 personas contestaron afirmativamente y 8 personas coinciden en que no realizan ningún tipo de actividad social, cultural o deportiva dentro o fuera de la empresa.

17. ¿Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros y usted?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Se puede observar que, los 10 encuestados consideran que existe una adecuada comunicación con sus compañeros de trabajo.

18. ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la empresa?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Respecto a la satisfacción laboral, se puede observar que 9 personas se sienten satisfechas con el trabajo que desempeñan en la empresa y sólo 1 persona se manifiesta insatisfecha.



19. ¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones respecto a sus tareas?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%

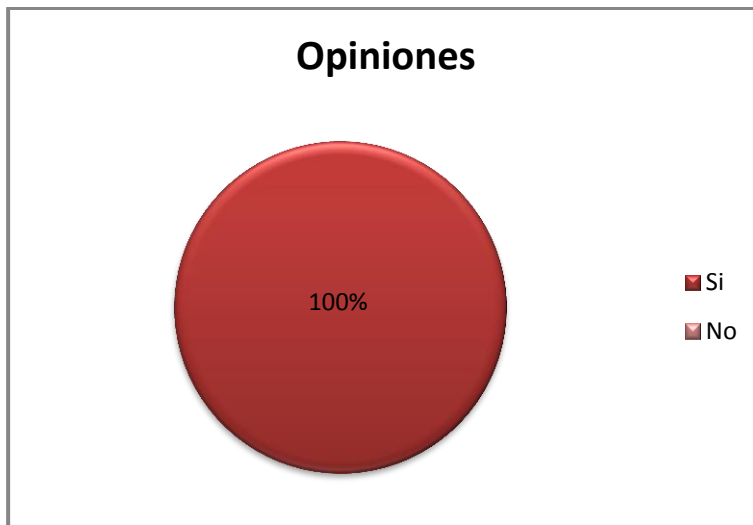


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En este caso, los diez encuestados coinciden en que la empresa les permite participar en la toma de decisiones respecto a las tareas desempeñadas.

20. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Se puede observar que los 10 encuestados coinciden en que sus opiniones se tienen en cuenta en la empresa.

**21. ¿Recibe algún tipo de capacitación?**

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a las capacitaciones, 7 personas contestaron que reciben algún tipo de capacitación mientras que 3 personas respondieron que no son capacitadas.

**22. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus empleados?**

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Respecto a la evaluación de desempeño, 7 encuestados contestaron que la empresa evalúa su desempeño, mientras que 3 personas indican que su desempeño no es evaluado.

23. ¿Considera que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar el desarrollo de su trabajo?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a esta pregunta, las 10 personas encuestadas concuerdan en que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar el desempeño laboral.

24. ¿Actualmente como considera usted su desempeño laboral?

Opciones	N° de encuestados	Porcentaje
Bueno	9	90%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
	10	100%



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En cuanto a cómo considera el encuestado su desempeño laboral, 9 personas contestaron que su desempeño es bueno y 1 persona responde que es regular.

## **Diagnóstico y propuestas**

### **Diagnóstico**

De acuerdo con toda la información relevada, se puede determinar que la motivación de los empleados de las organizaciones, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades con profesionalismo; si el personal se encuentra motivado produce más y es más óptimo. Sin embargo, si no hay motivación y buenas condiciones laborales, puede ser que no realicen bien su trabajo. Para lograr la motivación necesaria, es importante que el departamento de RR.HH sea uno de los principales elementos de la organización que propicie la estima necesaria para el personal, por medio de capacitaciones permanentes y otorgando todo lo necesario para que el trabajador se sienta a gusto con su trabajo.

Los factores motivadores han variado. La meta de las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivacional único, sino un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores.

Siguiendo la teoría de Herzberg, que es una de las más completas y explica lo que realmente nos motiva, se puede decir que no se puede motivar si los factores higiénicos no están cubiertos. Recordemos que los factores higiénicos (Sueldos, beneficios, relaciones interpersonales, etc.), son aquellos que reciben los empleados por parte de la empresa y hay que atenderlos porque son fundamentales ya que eliminan la insatisfacción. Pero una vez cubiertos la gente se encuentra satisfecha, no motivada. Los factores que realmente motivan, son aquellas cuestiones intrínsecas que tienen que ver con el trabajo en sí como por ejemplo: la libertad de acción, responsabilidad, reconocimiento, progreso. Estos factores denominados factores de motivación, son los que realmente motivan, pero sólo si se encuentran atendidos los factores higiénicos.

Para lograr que las personas se sientan motivadas, deben trabajar con libertad e independencia siendo responsables de los resultados, desarrollando actividades que les gusten y les salgan bien y deben tener un propósito, es decir saber que están contribuyendo a algo más importante.

Enfocándose en la empresa bajo estudio se puede concluir que es una empresa familiar que hace 42 años se encuentra en el mercado, ha incorporado tecnología de avanzada y capacita

a su personal logrando la profesionalización del mismo para de ésta manera mejorar continuamente la calidad de sus productos.

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero hay una encargada de RR.HH quien tiene a su cargo la liquidación de sueldos, coordinación de exámenes periódicos (ART), entrega de ropa de trabajo, entrega de planillas de capacitación; todas cuestiones que tienen que ver con la gestión del personal.

Los gerentes consideran el recurso humano como el principal factor de la empresa. Al ser una empresa familiar, se considera al personal como parte de la familia; pero ese grado de importancia será de acuerdo al compromiso y responsabilidad del empleado con sus tareas.

El personal es fijo, tienen más de 30 años de edad, la mayoría son hombres y hace muchos años que se encuentran trabajando en la empresa. Esta antigüedad de los empleados demuestra que no hay rotación de personal, lo cual es una ventaja para la empresa que evita el tiempo que conlleva el reclutar el personal, seleccionarlo, su adaptación, acoplamiento y capacitación. Para los empleados que se encuentran trabajando en la empresa también es algo positivo, ya que ellos ya se encuentran adaptados a sus compañeros, han formado sus equipos de trabajo y puede que con nuevas incorporaciones no se encuentren bien o les cueste crear lazos.

Lo que más valora la empresa de un empleado es la responsabilidad, el aporte que pueda hacer para mejorar una tarea y el compromiso del mismo. Lo cual fue manifestado por los empleados en las encuestas, indicando que sus jefes escuchan y resuelven sus necesidades, les permiten participar en la toma de decisiones respecto a sus tareas teniendo en cuenta sus opiniones, lo que seguramente hace que se sientan partícipes y satisfechos con su trabajo como manifiestan.

Los incentivos aplicados por la empresa, los lleva a cabo cada uno de los gerentes en sus áreas reconociendo al empleado felicitándolo por sus tareas, siendo esto un incentivo no monetario. En cuanto al incentivo monetario, es aplicado a todos los operarios de producción en el caso de que se logren los objetivos mensuales de producción. Lo cual se verifica en lo descrito por los trabajadores de la empresa en los cuestionarios realizados:



- En cuanto a los incentivos recibidos por los empleados, destacan principalmente el reconocimiento y el incentivo monetario.
- Respecto a los incentivos que los empleados consideran que podrían incrementar su motivación, mencionan el reconocimiento y el dinero y la mayoría concuerda en que el dinero no es lo que más fomenta sus ganas de trabajar.

Un punto importante es la remuneración, la cual el personal sostiene que es adecuada.

En cuanto a las condiciones de trabajo, los empleados cuentan con todos los medios necesarios para desempeñar sus tareas. Las condiciones físicas de trabajo son óptimas. Esto genera que los empleados se sientan cómodos y seguros a la hora de realizar su labor.

Existe un buen clima laboral, relajado. No existen conflictos y en caso de que los hubiera no llegan a conocerse. Los empleados manifiestan que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre ellos.

Se les otorga a los empleados libertad en la formación de los grupos de trabajo, para que puedan trabajar más cómodos, ya que esto les demostró mejores resultados.

La relación de los superiores con los empleados es buena, hay buena comunicación de cada gerente con los empleados de sus respectivas áreas. Y según lo manifestado por los trabajadores la relación con sus superiores y con sus compañeros de trabajo es buena también.

Respecto a las capacitaciones, los empleados son capacitados mensualmente en seguridad e higiene. También, se les evalúa el desempeño laboral partiendo de los objetivos mensuales que deben cumplir controlando tiempo efectivo de trabajo y de descanso. Esto es importante ya que, le permite al empleado saber cómo está realizando su trabajo y ver que puede mejorar para realizar cada vez mejor su tarea porque como también indican, tienen oportunidades de crecimiento en la empresa. Para la empresa, la evaluación de desempeño es muy importante ya que a través de la información obtenida le permite mejorar el proceso de producción, corregir desvíos, mejorar las condiciones del personal en caso de ser necesario, entre otras ventajas.

Todo lo expuesto anteriormente destaca que para la empresa bajo estudio, el recurso humano es muy importante. El buen clima laboral, condiciones físicas de trabajo óptimas, la buena comunicación y trato que existe entre jefes- empleados, la remuneración adecuada, incentivos económicos por el cumplimiento de los objetivos mensuales; son todos factores higiénicos que la empresa mantiene bien cubiertos. Por lo tanto, esto les permite a los gerentes motivar a sus empleados a través del reconocimiento de las labores, de la posibilidad de participar en la toma de decisiones respecto a las tareas, la libertad en el armado de grupos de trabajo, libre campo de acción. Aspectos que hacen que los trabajadores, como manifiestan en las encuestas, se sientan satisfechos con su trabajo en la empresa y tengan un buen desempeño laboral contribuyendo a los objetivos de la empresa de una manera eficaz.

## **Propuestas**

Ante la situación manifestada anteriormente en la empresa bajo estudio respecto a la motivación de sus empleados, se puede recomendar que continúe fomentando el reconocimiento de sus labores, la formación continua de los mismos capacitándolos, un clima laboral agradable, el trato y la comunicación adecuada, la participación en la toma de decisiones, la libertad de acción; ya que todo ello indica que sus empleados se sienten motivados y a gusto con su trabajo en la empresa como expresan en las encuestas.

A continuación se mencionan otras estrategias que motivan a las personas y se le recomienda a la empresa aplicar, con sus correspondientes beneficios y recursos necesarios para llevarlas a cabo:

### **Propuesta 1: Encuestas motivacionales**

A través de la encargada de RR.HH, realizar periódicamente encuestas motivacionales con temas como los incluidos en las realizadas a los fines de esta investigación.

- **Beneficios:** las encuestas permiten saber cómo se sienten los empleados, las preocupaciones, se pueden descubrir problemas que no son muy aparentes, mejorar

aquellos aspectos que necesiten atención y actuar de manera rápida, entre otros beneficios.

- **Recursos necesarios:** costo de la impresión de la encuesta y el tiempo que genera su confección, aplicación y analizar los resultados de las mismas.

## **Propuesta 2: Realizar reuniones periódicas**

Llevar a cabo reuniones periódicas en las distintas áreas con jefes y empleados, para intercambiar ideas en relación a la tareas realizadas en cada una de las áreas. De esta manera, se permite que todos los empleados participen en temas que son importantes para el desempeño de la empresa.

- **Beneficios:** los empleados sentirán que se les permite participar y que sus opiniones se tienen en cuenta. También se podrán solucionar problemas de desacuerdo en las áreas de trabajo.

Se logra involucrar a los empleados, conseguir la fidelidad de los mismos y que se identifiquen con la empresa. Si los empleados sienten que pertenecen a algo, trabajarán para ello, dando lo mejor de ellos.

- **Recursos necesarios:** tiempo que demanda la reunión.

## **Propuesta 3: Incentivos no monetarios**

Entregar a los empleados algún presente o pegar carteles en la empresa, en fechas festivas o en el día de su cumpleaños. Por ejemplo, en el caso del cumpleaños del empleado compartir una torta en el descanso de trabajo.

- **Beneficios:** los empleados se sentirán apreciados, mejorarán su estado de ánimo. Los incentivos no monetarios tienen mayor impacto en la moral del personal.
- **Recursos necesarios:** costo del presente a determinar por la empresa.

#### **Propuesta 4: Establecer reuniones informales**

Realizar reuniones informales fuera del lugar de trabajo, sin excluir a ningún empleado, que recreen y disminuyan el estrés de los mismos. Por ejemplo, reunirse a compartir una comida, una merienda.

- **Beneficios:** fomentar el compañerismo y la sociabilización entre jefes y empleados.
- **Recursos necesarios:** costo de la cena, merienda.

Otra opción: organizar actividades deportivas como campeonatos de fútbol, básquet, tenis, paddle, salir a correr, organizar caminatas, entre otras opciones.

- **Beneficios:** incentivar las relaciones sociales, el trabajo en equipo, la cooperación y el compañerismo, como así también el sentido de pertenencia a la empresa.
- **Recursos necesarios:** tiempo para realizar las actividades y costo de alquilar lugar dependiendo del deporte elegido.

## Conclusión

En el presente trabajo se comenzó abordando la teoría referida a la administración del recurso humano, para luego exponer cuestiones que hacen a la motivación del mismo y que permiten comprender cuán importante es mantener a los empleados de las organizaciones satisfechos, motivándolos para que logren su mejor desempeño laboral.

Luego de lo mencionado anteriormente, se presentó un estudio de caso en una empresa dedicada a la fabricación de muebles, con el fin de analizar el nivel de motivación de los empleados que se encuentran trabajando en ella y como ello influye en el desempeño laboral de los mismos.

Para realizar la correspondiente investigación y análisis se implementó un proceso de cinco etapas las cuales fueron: la definición de la muestra, elaboración de entrevistas y cuestionarios, realización de entrevistas y cuestionarios, tabulación e interpretación de resultados y finalmente la etapa de diagnóstico y propuestas.

El mencionado proceso, generó la posibilidad de determinar los incentivos aplicados por la empresa y el nivel de motivación de sus empleados, permitiendo arribar a las conclusiones del tema en cuestión.

En la empresa familiar objeto de estudio, se puede observar que el recurso humano es el factor más importante y se lo considera como parte de la familia. La misma no cuenta con un departamento de recursos humanos pero por medio de la encargada de RR.HH y los gerentes se evita la insatisfacción de sus empleados generando un buen clima laboral, óptimas condiciones físicas de trabajo, buena comunicación y trato entre jefes-empleados, remuneración adecuada e incentivos monetarios. Todos estos factores son indispensables y la empresa logra cubrirlos para luego motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus labores, de la participación en la toma de decisiones respecto a las tareas y la libertad en el armado de grupos.

Tanto la teoría como el análisis de la empresa en cuestión, han servido para comprender la importancia que tienen las personas en las organizaciones a fin de lograr los objetivos y lo importante que es mantenerlos motivados.

En mi opinión, generando un ambiente de trabajo óptimo donde los trabajadores se sientan cómodos, cubren sus necesidades monetarias, disponen de todo lo necesario para llevar a cabo su labor, se sienten reconocidos y consideran que sus opiniones se tienen en cuenta, se logra mantener al personal satisfecho con su labor y motivado lo cual hará que el mismo continuamente se esfuerce por lograr su mejor desempeño. Estas cuestiones correctamente gestionadas, junto con encuestas motivacionales periódicas a los empleados, ayuda a las organizaciones a seguir mejorando la gestión de personal, obteniendo beneficios tanto para ellas como para sus empleados.

Para finalizar se puede decir, que el objetivo de las empresas debería ser no sólo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador, sino un conjunto de elementos que permitan el desarrollo pleno de las personas, logrando de esta manera resultados que aporten más producción y valor para la consecución de los objetivos de la empresa.

# **ANEXOS**

# Anexo 1: Organigrama de la empresa

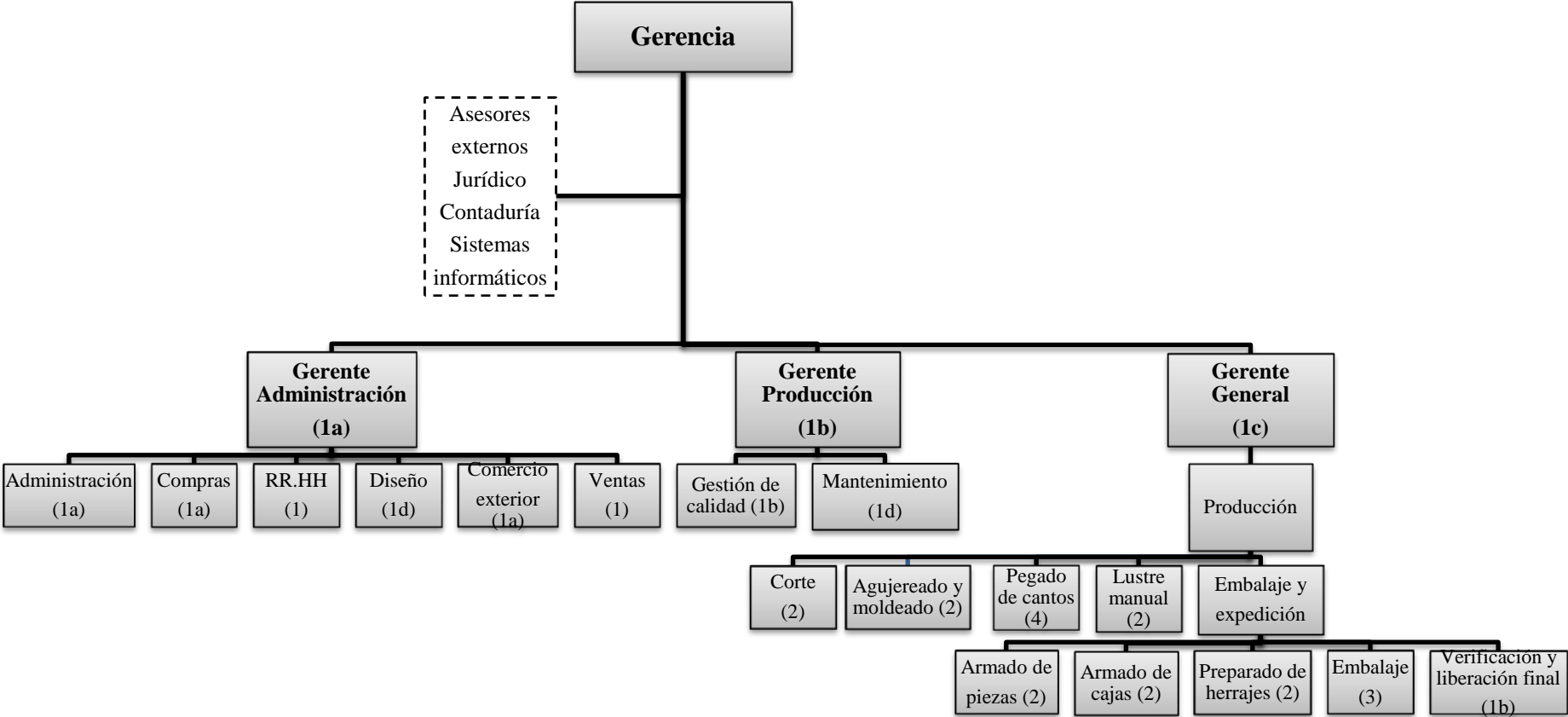


Figura 6. Fuente: Elaboración propia.



**Referencias del organigrama:**

**(1, 2, 3, 4):** indican la cantidad de personas en cada área

**1a:** Se utiliza para hacer referencia al gerente de administración quién se desempeña en las áreas de compras, administración y comercio exterior.

**1b:** Se utiliza para hacer referencia al gerente de producción quién se encarga de las áreas de gestión de calidad y verificación y liberación final.

**1c:** Se utiliza para hacer referencia al gerente general quién además de supervisar el área de producción, también se desempeña como operario.

**1d:** Se utiliza para hacer referencia al jefe de diseño quien se desempeña en el área diseño y mantenimiento.

## **Anexo 2: Entrevista al Gerente de Administración**

- 1- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?
- 2- ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?
- 3- ¿Todos los empleados de la empresa son fijos? ¿O tienen empleados contratados de forma eventual, por ejemplo en épocas de mayor demanda?
- 4- ¿Cómo es la jornada laboral?
- 5- ¿Qué importancia le atribuye al recurso humano?
- 6- ¿Qué es lo que más valora de un empleado en la empresa?
- 7- ¿Qué entiende usted por motivación laboral?
- 8- ¿Considera que la motivación laboral es importante para lograr un buen desempeño laboral?
- 9- ¿La empresa aplica algún tipo de incentivo, recompensas, reconocimiento? De ser negativa la respuesta, ¿por qué no considera implementarlo?
- 10- ¿Cómo son las condiciones de trabajo del personal? En lo relativo a seguridad e higiene, disponibilidad para trabajar, etc. Es decir, ¿cuenta el personal con todo lo necesario para desempeñar sus tareas?
- 11- ¿Los operarios tienen objetivos de producción que deben cumplir?
- 12- ¿Cómo es el clima laboral en la empresa? ¿Le llega información de internas o conflictos en el equipo de trabajo?
- 13- ¿Cómo es su relación con los empleados? ¿Tiene comunicación con los mismos?
- 14- ¿Tiene relación con los empleados fuera del ámbito laboral? (jugar al fútbol, cenas, etc.).

### **Anexo 3: Entrevista al Gerente de Recursos Humanos**

- 1- ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?
- 2- ¿Cómo está estructurado el departamento de recursos humanos?
- 3- ¿Cómo identifica y selecciona al personal con los conocimientos adecuados para cubrir los puestos en la empresa?
- 4- ¿Qué importancia le atribuye al recurso humano?
- 5- ¿Cómo es el trato de usted con los empleados? ¿Existe comunicación?
- 6- ¿Qué entiende usted por motivación laboral?
- 7- ¿Considera que la motivación laboral es importante para lograr un buen desempeño laboral?
- 8- ¿Se realiza evaluación de desempeño a los empleados? ¿De qué forma? ¿Quién la realiza?
- 9- ¿Se aplica algún tipo de incentivo, recompensas, reconocimiento?
- 10- De ser negativa la respuesta, ¿Considera necesario implementarlo?
- 11- La empresa realiza capacitaciones. ¿En qué temas? ¿Con qué frecuencia?

## **Anexo 4: Cuestionario Empleados. Muebles Gacela**

A continuación, se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Éstas serán utilizadas en un proceso de investigación, correspondiente a la tesis de grado de la UNRC.

Con los datos de este cuestionario se busca conocer la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa, aspectos importantes tanto para el trabajo de los mismos como para la vida de la empresa en general. Por tal motivo, se solicita su opinión basada en su propia experiencia de trabajo día a día en la empresa respondiendo de manera espontánea y siendo lo más transparente posible.

Toda información que usted brinde es estrictamente confidencial y anónima.

Se agradece su colaboración.

### **Instrucciones**

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una cruz la opción seleccionada (X). Para el caso de las preguntas donde se deja el espacio en blanco a rellenar, debe escribir su opinión.

### **DATOS GENERALES**

Sexo: .....

Edad: ..... Años.

Puesto: .....

Tiempo de trabajo en la empresa (antigüedad).....

### **INFORMACIÓN ESPECÍFICA**

1. Respecto a los medios utilizados en el desempeño de sus labores: ¿Cree usted que son los adecuados para desarrollar sus tareas?

Si ( ) No ( )

2. ¿Cree usted que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Si ( ) No ( )

3. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto de las tareas que usted desempeña?

Si ( ) No ( )

4. ¿Considera que las condiciones físicas en su trabajo son las óptimas?

Si ( ) No ( )

5. ¿Considera que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa si se esfuerza cada vez más en realizar eficientemente su trabajo?

Si ( ) No ( )

6. ¿Recibe algún incentivo monetario (dinero) o no monetario (gratitud, reconocimiento, etc.) por parte de la empresa cuando realiza su trabajo?

Si ( ) No ( )

7. Si la respuesta anterior fue afirmativa, nombre los incentivos que percibe por realizar mejor su trabajo.

.....

8. En caso de no percibir ningún tipo de incentivo: ¿Qué incentivos considera que podrían incrementar su motivación laboral?

.....

9. El incentivo económico: ¿es lo que más fomenta sus ganas de trabajar?

Si ( ) No ( )

10. ¿Considera que su remuneración es la adecuada?  
Si ( ) No ( )
11. ¿Tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?  
Si ( ) No ( ) No existe relación ( )
12. ¿Considera que la relación jefe-empleado es buena?  
Si ( ) No ( ) No existe relación ( )
13. ¿Su jefe escucha y resuelve las necesidades de los empleados?  
Si ( ) No ( )
14. ¿La empresa reconoce el trabajo que usted desempeña?  
Si ( ) No ( )
15. ¿Percibe usted un buen clima laboral dentro de la empresa?  
Si ( ) No ( )
16. ¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa o fuera de ella para fomentar el compañerismo?  
Si ( ) No ( )
17. ¿Existe una adecuada comunicación entre sus compañeros y usted?  
Si ( ) No ( )
18. ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la empresa?  
Si ( ) No ( )
19. ¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones respecto a sus tareas?  
Si ( ) No ( )

20. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

Si ( ) No ( )

21. ¿Recibe algún tipo de capacitación?

Si ( ) No ( )

22. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus empleados?

Si ( ) No ( )

23. ¿Considera que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar el desarrollo de su trabajo?

Si ( ) No ( )

24. ¿Actualmente como considera usted su desempeño laboral?

Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

# **BIBLIOGRAFÍA**



- Chiavenato, Idalberto. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Quinta edición. Editorial McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). “Administración de Recursos Humanos”. Octava edición. Editorial McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- Don Hellriegel y John W. Slocum. (2009) “Comportamiento Organizacional”. Decimosegunda edición. Cengage Learning. México.
- John W. Newstrom. (2011). “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Decimotercera edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Página web de la empresa: [www.mueblesgacela.com.ar](http://www.mueblesgacela.com.ar).
- Robbins Stephen y Mary Coulter. (2010). “Administración”. Décima edición. Prentice-Hall. México.
- Robbins Stephen y Timothy A. Judge. (2009). “Comportamiento Organizacional”. Decimotercera edición. Prentice-Hall. México.
- Sánchez Carlos. (2008). “Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? Acción psicológica. Vol 5, n° 1, 9-28.
- Wayne Mondy y Robert Noe. (2005). “Administración de recursos humanos”. Novena edición. Prentice-Hall. México.