

# **Universidad de Palermo**

**- Facultad de Ciencias Sociales -**

## **Trabajo de Integración Final**

*Evaluación de la motivación del personal  
en una empresa de servicios*

**Profesor Tutor:** Mariana E. Ibero

**Autor:** Paula Balestrini Robinson

## INDICE

2.1. Objetivo General.....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	8
3.2. Una lectura moderna.....	10
3.3. Dos factores de Herzberg.....	11
4.1. Muestra.....	14
4.1.1. Descripción de la empresa y sus empleados.....	14
4.1.2. Descripción de la muestra encuestada.....	15
4.2. Tipo de estudio.....	15
4.3. Instrumento.....	15
4.4. Procedimiento.....	17
5.1. Resultados Generales.....	18
5.2. Resultados por áreas.....	19
5.2.1. Gerentes.....	19
5.2.2. Gerencia de Administración - GEAD.....	20
5.2.3. Gerencia Comercial - GECO.....	21
5.2.4. Gerencia de Servicios a Clientes - GESC.....	22
5.2.5. Gerencia de Servicios Internos - GESI.....	23
6.1. Propuesta.....	27

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca dentro de la realización de la Práctica Profesional V. La misma se llevó a cabo en una consultora de la Provincia de Buenos Aires. La consultora se dedica principalmente a la asesoría del negocio minorista, ya sea en la selección de personal, programas de capacitación e implementación de nuevas estrategias de negocio.

Las tareas llevadas a cabo en la institución abarcaron desde las entrevistas de selección de personal, análisis de datos, organización de eventos y el armado y presentación de programas de capacitación.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Analizar la motivación del personal en una empresa de servicios a través de una encuesta de opinión.

### 2.2. Objetivos específicos

1. Analizar los datos obtenidos en la sección de Motivación de la encuesta teniendo en cuenta los conceptos de Pirámide Motivacional de Maslow y Factores de Higiene y Motivación de Herzberg.
2. Analizar la percepción de los empleados de cada factor motivacional (necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización) dentro de la empresa.
3. Comparar los resultados obtenidos por área (Gerencia de Administración, Comercial, Servicios a Clientes, Servicios Internos y Gerentes) en base a la teoría Motivacional de Maslow y Herzberg.
4. Hacer una propuesta de acción de mejora en base a los resultados para aumentar la motivación del personal.

### 3. MARCO TEÓRICO

Para empezar a comprender un poco el contexto del presente trabajo es necesario hacer un breve recorrido por el campo de la psicología en el cual se va a concentrar. La psicología laboral es de las aplicaciones más modernas de esta ciencia, la misma nace recién a principios del siglo XX aunque si se hace un recorrido histórico, el planteo de la necesidad de un área laboral se puede remontar a la Revolución Industrial. A mediados del siglo XIX el desarrollo de la industria produjo enormes cambios no sólo en la modalidad de trabajo sino en la relación del hombre con su entorno laboral y la estructura misma de la sociedad. Algunos de los problemas propios de la revolución fueron: la desocupación, la pérdida de autonomía, crecimiento masivo de las ciudades, reestructuración de la familia y la sociedad. Así es como se abre el área de la Psicología Laboral ya que se hace evidente la necesidad de tomar en cuenta al hombre como individuo que debe ser protegido de la exigencia mecanicista y productiva del mundo moderno.

En la década del '20, Elton Mayo comienza sus estudios sobre las organizaciones y la productividad. Se lo considera el fundador de la Psicología Industrial y entre los aportes que hizo con sus investigaciones, se resalta el haber introducido una política más humanista que debía contemplar las motivaciones del trabajador así como las reacciones del grupo a fin de obtener un mayor rendimiento de los trabajadores.

Treinta años más tarde, y luego de la crisis económica de 1929, surge en los Estados Unidos de Norteamérica la Escuela de los Recursos Humanos. La misma retoma la corriente humanista de Mayo y se interesa especialmente en el individuo como eje del sistema organizativo-económico.

En las últimas décadas del siglo XX cobra fuerza la teoría sistémica como marco para comprender la problemática organizacional. Los primeros estudios de la Teoría General de los Sistemas realizados en el MRI de Palo Alto se orientaron hacia la clínica con grupos familiares; luego apuntó hacia lo que se refiere al área laboral-organizacional y básicamente lo que aporta es la consideración del escenario y la visión de sistema que caracteriza la corriente.

Los últimos desarrollos se están realizando desde la Psicología Cognitiva. De acuerdo a lo planteado por Robertazzi (2001), desde esta perspectiva los individuos son considerados como actores que construyen significados y conocimientos y estas significaciones se construyen y apropian en la interacción cultural. Esta perspectiva construccionista de la realidad es cada vez más aceptada y produce cambios en la práctica profesional para la intervención en individuos, grupos y organizaciones.

Jacques Leplat (1993) define la psicología laboral de la siguiente manera:

“El análisis psicológico del trabajo [...] es un análisis psicológico de la actividad en situación de trabajo, que se hace al menos en un momento, sobre el terreno, es decir, en los lugares de trabajo. Hace referencia siempre a los datos recogidos directamente en esta situación sobre la actividad de personas determinadas. Este tipo de análisis se distingue de aquellos que no tienen en cuenta más que los datos relativos al trabajo prescripto, o de aquellos que se contentan con las simples declaraciones de los agentes de trabajo. Un análisis psicológico del trabajo no puede de ninguna manera contentarse con estos datos, sino que los integrará en un análisis más amplio de la actividad.” (p.16)

Esta definición puede ser criticada pero resulta interesante ya que describe el análisis del trabajo como un trabajo de campo en el cual hay que conocer no solo los agentes involucrados sino el ambiente y su contexto. El análisis laboral que ignore estos elementos resulta incompleto.

Los primeros trabajos en el área de la psicología laboral se centraron en los problemas relacionados a la fatiga, el aburrimiento y demás factores que pudieran afectar la eficiencia del empleado. Los estudios más modernos se enfocan en cuestiones variadas como pueden ser el aprendizaje, el entrenamiento, la percepción, personalidad, liderazgo, motivación, satisfacción laboral, toma de decisiones, evaluaciones de desempeño, selección de personal, diseño de carrera y estrés (Robbins, 2001).

El tema en el cual se concentra el presente trabajo es la motivación, concepto que ha sido ampliamente estudiado y discutido por distintas corrientes y autores.

Etimológicamente hablando, la palabra motivación deriva del término latino *motivus* que se refiere a movimiento y el sufijo *ción* que se refiere a acción. Motivación entonces significa provocar movimiento. A los fines de esta tesina, basta entender la motivación como el componente energético del ser humano, aquello que lo mueve y dirige, no es algo tangible ni siempre evidente (Huertas, 1998).

Desde el punto de vista de la psicología, se pueden diferenciar tres líneas: la biológica, la cognitiva y la conductual. Dichas teorías se contraponen en ciertos puntos y complementan en otros aspectos. En la bibliografía psicológica se utiliza el término “motivo” para referirse al estado que activa y dirige la conducta de los organismos. A grandes rasgos se pueden diferenciar dos grupos de motivos: primarios y secundarios o sociales. Nos referimos a motivos primarios cuando hablamos de necesidades internas del organismo como el hambre, la sed, el descanso y el deseo sexual; son comunes a todos los animales, son vitales para la supervivencia y no son aprendidos. Los motivos secundarios o sociales surgen del aprendizaje y la interacción social; por ejemplo: necesidades de afiliación, la búsqueda del logro, la superación.

Las motivaciones explican por qué un organismo actúa de una manera determinada en un momento determinado. Aportan el puente entre aprendizaje y realización (Worchel & Shebilske, 1998).

Entre las primeras teorías de la motivación, podemos encontrar los trabajos de William James y William McDougall. Ambos autores invocan el concepto de instinto, una predisposición innata a actuar de una manera en particular. Estas primeras teorías fueron ampliamente criticadas por su simpleza y falta de solidez para explicar la complejidad del comportamiento humano. Llevado a una situación práctica, James y McDougall por ejemplo argumentaban que las personas son agresivas porque tienen el instinto de la agresión. De esta manera, el concepto no explica nada, ni por qué unas personas son más o menos agresivas, por qué

algunos agreden físicamente mientras otros lo hacen de manera verbal o por qué una misma situación puede causar una reacción agresiva en algunas personas mientras a otros no.

La mayoría de las restantes teorías de la motivación fueron alejándose del concepto de instinto pero en general mantienen la posición de que la motivación nace de nuestro interior.

Desde el área laboral, es importante estudiar la motivación ya que la misma permite que las personas dirijan y mantengan un comportamiento orientado al cumplimiento de metas (Hellrieger, Slocum & Woodman, 1999). Por otro lado, tal como plantea Staffieri (2008), una buena administración de personal debe tener en cuenta las aptitudes del empleado, las herramientas y la motivación. Estos básicos no son inherentes al empleado sino que también deben ser provistos por la empresa. De estos tres elementos, la motivación es clave para maximizar el rendimiento del personal ya que un empleado puede tener la aptitud y las herramientas necesarias para realizar un trabajo, pero si falta la motivación, difícilmente cumpla los objetivos.

En otras palabras, la motivación interna del empleado puede ser el disparador de una acción, pero la satisfacción que derive de la tarea o la recompensa posterior es lo que hará que la acción se repita o incluso se mejore. La falta de satisfacción, de una recompensa acorde o de algún elemento motivante externo puede causar la reducción o la eliminación de esa motivación inicial del empleado (DuBrin, 1992).

Las principales teorías de la motivación laboral se pueden ordenar en dos grandes grupos o enfoques: de contenido y de procesos. El enfoque de contenido busca responder al interrogante de qué es lo que motiva el comportamiento, supone que los empleados son impulsados por el deseo de satisfacer sus necesidades internas. El enfoque de procesos en cambio focaliza en la manera y razones por las que los sujetos eligen ciertas conductas para cumplir sus metas personales (Hellrieger, Slocum & Woodman, 1999).

El presente trabajo se basa en las teorías de Maslow y Herzberg, que de acuerdo a la clasificación anterior, responden al enfoque de contenido. La razón por la cual se eligieron estas teorías es porque si bien hay teorías más modernas, los conceptos de Maslow y Herzberg son la base de muchas de ellas. La mayoría de los gerentes actuales siguen usando estas teorías y terminología al referirse a la motivación de los empleados.

### 3.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Probablemente una de las teorías motivacionales más reconocidas es la de Maslow. Este autor diferencia cinco categorías de necesidades, las cuales ordenó según su importancia: fisiológicas, de seguridad, de asociación, de reconocimiento y de autorrealización (Fernández Abascal, 1991).

Una necesidad se define como una sensación personal de carencia en alguno de los aspectos de la vida de una persona, lo cual genera una tensión desagradable. La necesidad puede ser tanto fisiológica (como el caso del hambre) o psicológica (como sería el caso de la aceptación por parte de otros). El sujeto pone en juego sus capacidades para reducir dicha tensión.

La necesidad fisiológica se refiere a las necesidades físicas del organismo, tales como alimentación, descanso, etc. Resulta evidente que una persona mal alimentada o cansada no puede rendir bien ni tiene la creatividad y energía para resolver problemas laborales. Su energía se va a enfocar en conseguir alimento o descanso.

La necesidad de seguridad se refiere a aquello que garantice la vida del sujeto en su ambiente. Desde el punto de vista de lo laboral, la seguridad viene asociada a la estabilidad/ inestabilidad del mercado, al marco social y legal en el cual se desempeñan las tareas.

La necesidad de amor y pertenencia se refiere a la relación afectiva con los otros. Por pertenencia se refiere a sentirse parte de un grupo, compartir una identidad. En el ámbito laboral es fundamental conseguir la consolidación de los grupos y una

identidad empresarial. Gran parte del trabajo de consultoría en empresas trata este tema, talleres para afianzar el trabajo en equipo, análisis de cultura empresarial, etc.

La necesidad de estima tiene dos aspectos, la estima por parte de los otros y la propia. Esto se relaciona con la evaluación positiva que uno tiene de sí mismo, lo cual a su vez se construye con la “consideración general que del sujeto tienen aquellos con quienes éste interactúa” (Fernández Abascal, 1991, p.76). En el ámbito laboral se suele asociar el reconocimiento con la compensación salarial, sin embargo, hay numerosas maneras de reconocer a los empleados más allá del dinero.

La necesidad de autorrealización se refiere a superarse a uno mismo. Esta necesidad se distingue de las otras por ser la única que no es producida por una deficiencia, por una falta, sino por una búsqueda de crecimiento. Se relaciona a la creatividad, a la espontaneidad, la moralidad, la falta de prejuicios, la aceptación de los hechos. Se busca incrementar la experiencia, el conocimiento versus la desinformación.

La teoría de Maslow se sostiene en los siguientes supuestos:

- En general, las necesidades de la base de la pirámide deben satisfacerse antes que aquellas de niveles superiores.
- Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. A medida que se satisface una necesidad, surgen otras que corresponden a un orden más elevado. Ante el hambre (necesidad fisiológica), al ingerir alimento se puede pasar a sentir necesidad de seguridad u otra superior. El ser humano siempre busca satisfacer una necesidad superior.
- El comportamiento del sujeto es influido por varias necesidades al mismo tiempo.
- Los medios para satisfacer las necesidades superiores son más numerosos que aquellos utilizados para satisfacer las inferiores.

En el ámbito laboral, la manera de motivar a los empleados es brindándoles la oportunidad de satisfacer sus necesidades internas. A simple vista pareciera que hay más oportunidad de alcanzar la Autorrealización cuando hablamos de un puesto gerencial; sin embargo, las necesidades y metas de cada individuo no son necesariamente las mismas. Una persona con objetivos más bajos puede igualmente alcanzar la autorrealización ocupando un puesto administrativo. En síntesis, hay que saber escuchar y entender las necesidades de cada individuo para trabajar la motivación en el ámbito laboral.

### 3.2. Una lectura moderna

Desde el campo de la consultoría y los recursos humanos, Rebecca Ryan (2007) hace una lectura diferente a la teoría de Maslow. Propone analizar la pirámide desde un punto de vista generacional. En vez de pensar las necesidades como personales, plantea que cada generación quiere brindarle un futuro mejor a aquella que la suceda. De esta manera, generación a generación se van cubriendo las necesidades. Esta interpretación de la pirámide de Maslow permite entender el desarrollo del sector laboral en las sociedades.

Tomando como base la historia americana, relaciona las Necesidades Fisiológicas y de Seguridad con la generación de 1925 a 1942, la cual llama “Generación Silenciosa”. Este grupo fue criado durante la Segunda Guerra Mundial y sufrió la carencia de las necesidades más básicas; razón por la cual se aseguró que sus hijos las tuviesen cubiertas.

La siguiente generación, la cual llama los “*Baby Boomers*” (1943 a 1961), se destaca por Woodstock, Martin Luther King, la Guerra de Vietnam y el movimiento hippie. Esta generación fue motivada por la necesidad de afecto, pertenencia y sentido de comunidad. En lo laboral, esta generación se distingue por preferir el consenso con la alta gerencia, se empiezan a notar los primeros casos de *workaholics* o adictos al trabajo. Se aprecia un gran sentido de compromiso con los empleadores.

La “Generación X” (1961 a 1981) se caracteriza por una necesidad de estima. Según Rebecca Ryan esta generación fue criada por padres que debían salir a trabajar o padre divorciados lo cual llevó a una búsqueda de confianza, competencia, logros, independencia y libertad. Mas tarde esto se traduce en el mercado laboral; la Generación X es la primera que cambia frecuentemente de compañía, la seguridad laboral no es externa sino que esta dada por las decisiones personales de cada uno.

Finalmente, la generación de 1982 a 2001 es llamada por Rebecca Ryan (2007) como *Millennials* en referencia al nuevo milenio. La autora plantea que esta generación se mueve por la necesidad de autorrealización. Este grupo se caracteriza por la comunicación, el manejo inteligente de la información y por querer que sus ideas sean escuchadas.

Resulta interesante como esta lectura incluye no solo las necesidades personales sino las de un grupo generacional que se encuentra expuesto a similares situaciones en el ámbito laboral. De esta manera también se incluye el aspecto contextual en el análisis.

### 3.3. Dos factores de Herzberg

Entre las críticas que se le hacen al modelo de Maslow, la más destacable es aquella que dice que “es más realista concebir una jerarquía en dos partes, la primera de las cuales, en la base, contiene las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que la segunda, contiene las de asociación, estimación y autorrealización” (Hellrieger, Slocum & Woodman, 1999, p. 467). Por esta razón resulta interesante combinar el modelo de Maslow con el de Herzberg.

A diferencia de Maslow, quien se basa en las diferencias individuales, Herzberg pone el acento de su teoría en las características del puesto y las prácticas organizacionales como factores que influyen en la motivación laboral.

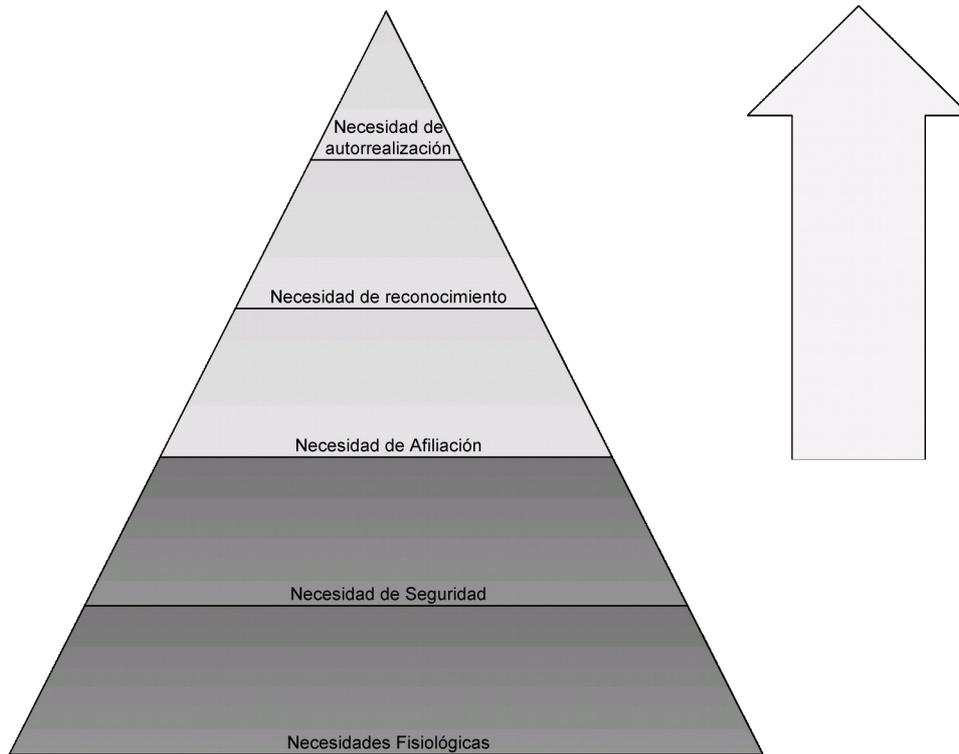
Herzberg comenzó su análisis preguntando a la gente qué quería de su trabajo. Luego les pedía que describieran situaciones en las cuales se sintieron

excepcionalmente bien o mal respecto a su trabajo. Las respuestas se analizaron y clasificaron. Basándose en los datos de sus encuestas, Herzberg sugiere que el contrario de la satisfacción no es la insatisfacción. Eliminar las características de insatisfacción de un puesto no lo hace necesariamente satisfactorio. El autor propone en su teoría la existencia de un continuo dual: el contrario de satisfacción es “no satisfacción”, el contrario de insatisfacción es “no insatisfacción” y los factores que conducen a un extremo u otro de las dualidades son distintos. De las respuestas obtenidas, Herzberg diferencia dos factores en los cuales basa su teoría; los factores de higiene y de motivación.

Los factores de higiene son aquellas características del ambiente laboral que son ajenas al puesto. Por ejemplo: condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo. Se refiere a condiciones que de estar presentes pueden mantener un nivel de motivación razonable, pero no la aumentan. Cuando los factores de higiene son adecuados, las personas no van a estar insatisfechas pero ello no quiere decir que necesariamente estén satisfechas (Robbins, 1987).

Los factores de motivación son aquellas características propias del puesto. Por ejemplo: desafíos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento. A diferencia de los factores anteriores, cuando estos están presentes, se generan altos niveles de motivación.

Si se tienen en cuenta las dos teorías presentadas, se puede combinar los dos escalones de la base de la pirámide de Maslow con los factores de higiene de Herzberg. Las necesidades restantes destacadas por Maslow se relacionan al factor de motivación postulado por Herzberg.



**Ilustración 1 - Combinación de las teorías de Maslow y Herzberg**

Teniendo en cuenta esto, se deduce que las empresas deben fomentar la satisfacción de las necesidades básicas para recién entonces trabajar con la motivación propiamente dicha de sus empleados. Si una empresa no garantiza la seguridad en el empleo, salario y condiciones ambientales sanas, difícilmente pueda motivar al personal hacia el cumplimiento de metas que permita el progreso de los sujetos y, en consecuencia, el de la empresa misma.

## 4. MÉTODO

### 4.1. Muestra

#### 4.1.1. Descripción de la empresa y sus empleados

La empresa en la cual se aplicó la encuesta de clima se dedica a brindar servicios de legislación financiera a través de software que la empresa misma desarrolla y vende a clientes. En la Argentina existen solamente dos empresas que se dedican a esta actividad. Sus fundadores son hoy en día los gerentes generales y no fueron incluidos dentro de la muestra evaluada. A continuación se hace una breve descripción de las áreas que componen a la empresa y sus tareas:

1. Gerencia de administración (GEAD). Esta área se ocupa de brindar el soporte administrativo para que la empresa funcione; realizan tareas de contaduría, cobranzas y recursos humanos. Sus empleados no tienen un perfil académico específico, algunos incluso ni tienen título profesional.

2. Gerencia Comercial (GECO). Los empleados de esta área tienen un perfil bien comercial, son las personas que contactan a los clientes para vender los distintos productos y servicios. A los empleados de esta área no se les exige un título profesional.

3. Gerencia de Servicios a Clientes (GESC). Esta es el área que cuenta con más profesionales. Sus empleados son en su mayoría economistas. Su principal tarea es brindar el servicio de consultoría a clientes.

4. Gerencia de Servicios Internos (GESI). Esta área se ocupa del desarrollo de software. Los empleados son analistas de sistemas y programadores.

Cada área cuenta con un gerente, excepto GESI que al momento de realizar la encuesta contaba con dos gerentes ya que se estaba entrenando a un empleado para ocupar la posición del otro. Los gerentes de cada área cuentan con una importante formación académica y profesional.

#### 4.1.2. Descripción de la muestra encuestada

Se distribuyó la encuesta de clima a los 29 sujetos que componen la empresa, entre ellos se incluye el personal de las siguientes áreas:

1. Gerencia de administración (GEAD).
2. Gerencia Comercial (GECO).
3. Gerencia de Servicios Clientes (GESC).
4. Gerencia de Servicios Internos (GESI).
5. Gerentes (GTES).

Se incluyó a los gerentes como un área separada porque se considera que dada su jerarquía cuentan con motivaciones distintas a la de los empleados.

La edad promedio de los empleados es de 32 años, lo cual, de acuerdo a la clasificación de Rebecca Ryan (2007), los ubica dentro de la Generación X.

Solamente se recogieron 26 encuestas completas. Tal como se puede observar en la Tabla 1, la participación por parte de los empleados fue de un 87,5%, siendo la Gerencia de Servicios a Clientes el área con menor participación (77,78%). Por su parte, todos los gerentes completaron la encuesta, dando una participación total de 89,66%.

<b>AREA</b>		<b>TOTAL</b>	<b>PARTICIPACION</b>	<b>%</b>
GEAD	Gerencia de Administración	4	4	100,00%
GECO	Gerencia Comercial	5	5	100,00%
GESC	Gerencia de Servicios a Clientes	9	7	77,78%
GESI	Gerencia de Servicios Internos	6	5	83,33%
	<b>Total</b>	24	21	87,50%
GTES	Gerentes	5	5	100,00%
	<b>Total</b>	29	26	89,66%

Tabla 1

#### 4.2. Tipo de estudio

Estudio descriptivo. La metodología aplicada es no experimental, transaccional.

#### 4.3. Instrumento

La encuesta de clima fue armada en conjunto entre la consultora y la empresa en cuestión. Tomando como ejemplo un cuestionario de motivación laboral desarrollado por Hellriegel y Slocum (1999) se agregó un apartado para evaluar la motivación de los empleados. A continuación se enumeran las dimensiones que se evaluaron por la encuesta de clima, siendo la última la única a analizar en este trabajo:

1. Valores, principios y competencias.
2. Normas y procedimientos / Toma de decisiones / Políticas.
3. Recursos Materiales / Seguridad / Tecnología.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Relaciones interpersonales / Trabajo en equipo
6. Remuneración y beneficios.
7. Calidad de vida.
8. Orgullo / Compromiso y Lealtad.
9. Comunicaciones.
10. Relación con el jefe.
11. Satisfacción de cliente.
12. Motivación.

Para evaluar la motivación se presentó una lista de veinte frases de manera aleatoria que describen condiciones y características laborales; cuatro frases por cada categoría desarrollada por Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización). Las necesidades fisiológicas y de seguridad se comparan con el concepto de Factor de Higiene planteado por Maslow. Las necesidades de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización se comparan con el concepto Factor de Motivación de Herzberg. La consigna consistió en pedirles a los empleados que elijan siete frases que representaran los aspectos que priorizarían en su trabajo ideal y que luego marquen en una escala tipo Likert en qué medida se cumplen en la empresa evaluada.

En la Tabla 2 se hace una presentación de las frases que componen la lista:

	Item	Frase
BIENESTAR FÍSICO	3	Tener poco estrés en el trabajo
	4	Que el ambiente físico sea agradable (buena ventilación, iluminación, espacio adecuado, etc.)

	Item	Frase
	18	Para mí es importante disponer de las herramientas y recursos necesarios para que mi trabajo sea productivo y eficiente.
	20	Para mí es un factor importante recibir un buen sueldo para satisfacer las necesidades de mi familia y las mías.
<b>SEGURIDAD</b>	6	Tener estabilidad en el trabajo
	13	Que lo que se espere de mí esté bien definido, que sea claro
	17	Que mi trabajo sea importante para la empresa
	19	Para mí es importante tener una adecuada protección contra despidos.
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>	5	Tener una buena relación de trabajo con mi jefe
	8	Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí
	9	Ser consultado por mi jefe en las decisiones que afectan la tarea que realizo
	12	Trabajar en una empresa importante, de prestigio
<b>AUTOESTIMA</b>	10	Tener la oportunidad de hacer carrera incrementando mis responsabilidades e ingresos
	14	Que se valore mi trabajo en la empresa y la forma en que lo hago
	15	Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades
	16	Sentir que lo que hago y aprendo en el trabajo me va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar
<b>AUTOR- REALIZACION</b>	1	Tener suficiente tiempo para mi vida personal
	2	Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales pueda obtener un logro personal
	7	Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar mi trabajo
	11	Que sea un trabajo poco rutinario, creativo

**Tabla 2**

#### 4.4. Procedimiento

Las encuestas fueron repartidas a todo el personal de la empresa. Las mismas fueron completadas de manera confidencial y la única información personal que se requirió fue determinar el cargo y la gerencia a la cual pertenece el encuestado dentro la empresa. Una vez recolectadas todas las encuestas, se procedió a analizar los datos. A su vez, se analizaron las diferencias entre las distintas áreas.

## 5. RESULTADOS

Las siguientes tablas reúnen los datos obtenidos a través de la encuesta. El porcentaje de satisfacción se calculó sumando las respuestas positivas (“De acuerdo”, “Mayormente de acuerdo”) sobre el total de respuestas por ítem.

### 5.1. Resultados Generales

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
<b>BIENESTAR FISICO</b>								
3	1	0	1	0	1	3	33,33%	8,24%
4	4	1	2	0	0	7	71,43%	
18	2	1	0	0	0	3	100,00%	
20	0	2	0	0	0	2	100,00%	
<b>SEGURIDAD</b>								
6	5	8	1	0	1	15	86,67%	17,03%
13	1	4	2	0	0	7	71,43%	
17	1	4	2	0	0	7	71,43%	
19	1	1	0	0	0	2	100,00%	
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>								
5	9	5	0	0	0	14	100,00%	19,78%
8	6	9	1	0	0	16	93,75%	
9	0	1	1	0	0	2	50,00%	
12	1	2	1	0	0	4	75,00%	
<b>AUTOESTIMA</b>								
10	5	7	6	0	1	19	63,16%	24,18%
14	3	5	8	0	0	16	50,00%	
15	3	2	0	0	0	5	100,00%	
16	3	1	0	0	0	4	100,00%	
<b>AUTORREALIZACION</b>								
1	7	9	1	1	0	18	88,89%	30,77%
2	8	4	2	0	1	15	80,00%	
11	3	3	1	0	0	7	85,71%	
7	5	7	3	1	0	16	75,00%	

Tabla 3

De acuerdo a los datos obtenidos, los ítems que se corresponden al factor de Autorrealización fueron los más elegidos por lo empleados, es decir, los considerados más motivantes (30,77%). En contraposición, los ítems que se corresponden al factor de Bienestar Físico fueron los menos elegidos, por ende, considerados menos motivantes (8,24%).

El ítem 10 (“Tener la oportunidad de hacer carrera incrementando mis responsabilidades e ingresos”) fue el más elegido; 19 personas de 26 lo eligieron como una condición que consideran motivante.

Teniendo en cuenta la cantidad de respuestas por factor y el porcentaje de satisfacción, los ítems peor evaluados dentro de la empresa son:

- Ítem 10 (“Tener la oportunidad de hacer carrera incrementando mis responsabilidades e ingresos”).
- Ítem 14 (“Que se valore mi trabajo en la empresa y la forma en que lo hago”).

Ambos ítems se relacionan al factor Autoestima de la escala de Maslow.

## 5.2. Resultados por áreas

### 5.2.1. Gerentes

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
<b>BIENESTAR FISICO</b>								
3	0	0	0	0	0	0	0,00%	5,71%
4	1	0	0	0	0	1	100,00%	
18	1	0	0	0	0	1	100,00%	
20	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>SEGURIDAD</b>								
6	1	0	0	0	0	1	100,00%	11,43%
13	0	0	0	0	0	0	0,00%	
17	1	1	0	0	0	2	100,00%	
19	1	0	0	0	0	1	100,00%	
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>								
5	2	1	0	0	0	3	100,00%	22,86%
8	0	3	0	0	0	3	100,00%	
9	0	0	0	0	0	0	0,00%	
12	1	0	1	0	0	2	50,00%	
<b>AUTOESTIMA</b>								
10	2	1	1	0	0	4	75,00%	28,57%
14	0	3	1	0	0	4	75,00%	
15	0	1	0	0	0	1	100,00%	
16	1	0	0	0	0	1	100,00%	
<b>AUTORREALIZACION</b>								
1	2	1	0	0	0	3	100,00%	31,43%
2	3	0	0	0	0	3	100,00%	
11	1	0	0	0	0	1	100,00%	

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
7	2	1	1	0	0	4	75,00%	

Tabla 4

Los ítems que se relacionan al factor Autorrealización fueron los más elegidos (31,43%). Los ítems relacionados al factor Bienestar Físico son los que obtuvieron menor cantidad de votos (5,71%).

Los ítems 10, 14 y 7 fueron elegidos por 4 de los 5 gerentes y a su vez se encuentran entre los peores calificados dentro de la empresa.

### 5.2.2. Gerencia de Administración - GEAD

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
<b>BIENESTAR FISICO</b>								
3	0	0	0	0	0	0	0,00%	10,71%
4	1	0	1	0	0	2	50,00%	
18	0	1	0	0	0	1	100,00%	
20	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>SEGURIDAD</b>								
6	2	1	0	0	0	3	100,00%	21,43%
13	0	2	0	0	0	2	100,00%	
17	0	1	0	0	0	1	100,00%	
19	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>								
5	3	1	0	0	0	4	100,00%	17,86%
8	1	0	0	0	0	1	100,00%	
9	0	0	0	0	0	0	0,00%	
12	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>AUTOESTIMA</b>								
10	0	2	2	0	0	4	50,00%	21,43%
14	1	1	0	0	0	2	100,00%	
15	0	0	0	0	0	0	0,00%	
16	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>AUTORREALIZACION</b>								
1	0	2	0	0	0	2	100,00%	28,57%
2	0	2	0	0	0	2	100,00%	
11	0	0	0	0	0	0	0,00%	
7	0	3	1	0	0	4	75,00%	

Tabla 5

Los ítems que se relacionan al factor Autorrealización fueron los más elegidos (28,57%). Los ítems relacionados al factor Bienestar Físico son los que obtuvieron menor cantidad de votos (10,71%).

Los ítems 5, 10 y 7 son considerados como motivantes por todos los empleados de la Gerencia de Administración. El ítem 5 obtuvo un porcentaje de satisfacción del 100% mientras el ítem 10 fue el peor evaluado dentro de la empresa (50% de satisfacción).

### 5.2.3. Gerencia Comercial - GECO

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
<b>BIENESTAR FISICO</b>								
3	1	0	0	0	0	1	0,00%	8,57%
4	1	0	0	0	0	1	100,00%	
18	0	0	0	0	0	0	0,00%	
20	0	1	0	0	0	1	100,00%	
<b>SEGURIDAD</b>								
6	1	2	0	0	0	3	100,00%	17,14%
13	0	1	0	0	0	1	100,00%	
17	0	2	0	0	0	2	100,00%	
19	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>								
5	1	1	0	0	0	2	100,00%	17,14%
8	2	1	0	0	0	3	100,00%	
9	0	0	0	0	0	0	0,00%	
12	0	1	0	0	0	1	100,00%	
<b>AUTOESTIMA</b>								
10	0	3	0	0	1	4	75,00%	20,00%
14	1	1	1	0	0	3	66,67%	
15	0	0	0	0	0	0	0,00%	
16	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>AUTORREALIZACION</b>								
1	2	2	0	0	0	4	100,00%	37,14%
2	1	2	0	0	0	3	100,00%	
11	1	1	1	0	0	3	66,67%	
7	1	1	0	1	0	3	66,67%	

Tabla 6

Los ítems más elegidos por éste sector fueron los relacionados al factor Autorrealización (37,14%). Los ítems menos elegidos fueron los relacionados al factor de Bienestar Físico (8,57%).

Los ítems peor evaluados fueron: 14, 11 y 7. Obtuvieron un porcentaje de satisfacción del 66,67% y se corresponden a los factores de Autoestima y Autorrealización.

#### 5.2.4. Gerencia de Servicios a Clientes - GESC

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
<b>BIENESTAR FISICO</b>								
3	0	0	0	0	1	1	0,00%	6,25%
4	0	1	0	0	0	1	100,00%	
18	1	0	0	0	0	1	100,00%	
20	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>SEGURIDAD</b>								
6	0	2	0	0	1	3	66,67%	8,33%
13	1	0	0	0	0	1	100,00%	
17	0	0	0	0	0	0	0,00%	
19	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>								
5	2	1	0	0	0	3	100,00%	25,00%
8	3	3	1	0	0	7	85,71%	
9	0	1	1	0	0	2	50,00%	
12	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>AUTOESTIMA</b>								
10	3	1	1	0	0	5	80,00%	29,17%
14	1	0	2	0	0	3	33,33%	
15	3	0	0	0	0	3	100,00%	
16	2	1	0	0	0	3	100,00%	
<b>AUTORREALIZACION</b>								
1	3	2	1	0	0	6	83,33%	33,33%
2	3	0	1	0	1	5	60,00%	
11	1	0	0	0	0	1	100,00%	
7	2	1	1	0	0	4	75,00%	

Tabla 7

Los ítems relacionados al factor de Autorrealización fueron los más elegidos como motivantes (33,33%). Los ítems menos elegidos se corresponden al factor Bienestar Físico (6,25%).

La mayoría de los empleados de este sector eligieron los ítems 8 (relacionado al factor Social o de Asociación) y 1 (relacionado al factor Autorrealización). A su vez, fueron los ítems mejor evaluados dentro de la empresa.

El ítem 2 fue el peor evaluado dentro de la empresa, obteniendo un porcentaje de satisfacción del 60%.

### 5.2.5. Gerencia de Servicios Internos - GESI

ITEM	De acuerdo	Mayormente de acuerdo	Mayormente en desacuerdo	En desacuerdo	No tengo opinión	Total de respuestas	% de satisfacción	% de respuestas por factor
<b>BIENESTAR FISICO</b>								
3	0	0	1	0	0	1	0,00%	11,43%
4	1	0	1	0	0	2	50,00%	
18	0	0	0	0	0	0	0,00%	
20	0	1	0	0	0	1	100,00%	
<b>SEGURIDAD</b>								
6	1	3	1	0	0	5	80,00%	31,43%
13	0	1	2	0	0	3	33,33%	
17	0	0	2	0	0	2	0,00%	
19	0	1	0	0	0	1	100,00%	
<b>SOCIAL O DE ASOCIACION</b>								
5	1	1	0	0	0	2	100,00%	14,29%
8	0	2	0	0	0	2	100,00%	
9	0	0	0	0	0	0	0,00%	
12	0	1	0	0	0	1	100,00%	
<b>AUTOESTIMA</b>								
10	0	0	2	0	0	2	0,00%	20,00%
14	0	0	4	0	0	4	0,00%	
15	0	1	0	0	0	1	100,00%	
16	0	0	0	0	0	0	0,00%	
<b>AUTORREALIZACION</b>								
1	0	2	0	1	0	3	66,67%	22,86%
2	1	0	1	0	0	2	50,00%	
11	0	2	0	0	0	2	100,00%	
7	0	1	0	0	0	1	100,00%	

Tabla 8

Los ítems más elegidos fueron los relacionados al factor Seguridad de la escala de Maslow (31,43%). Los ítems relacionados al factor de Bienestar Físico fueron los menos elegidos (11,43%).

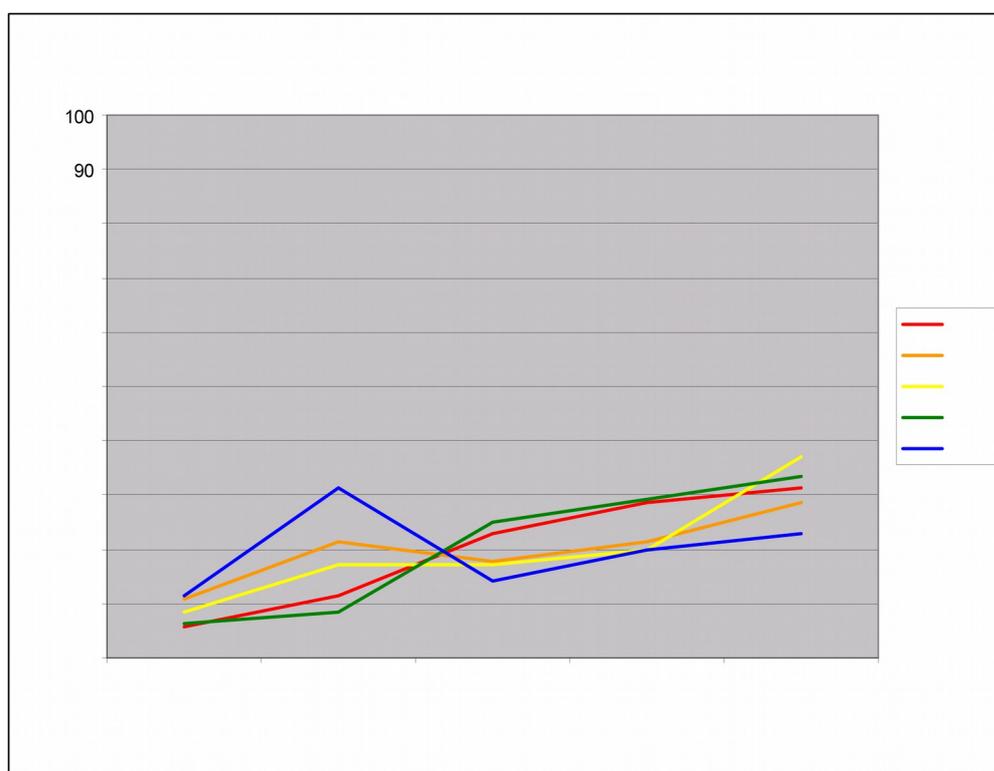
Los siguientes ítems fueron los peor evaluados dentro de la empresa:

- Ítem 14. Obtuvo un porcentaje de satisfacción del 0% y se corresponde al factor Autoestima.
- Ítem 13. Obtuvo un porcentaje de satisfacción del 33,33% y se corresponde al factor Seguridad.

- Ítem 1. Obtuvo un porcentaje de satisfacción del 66,67% y se corresponde al factor Autorrealización.

## 6. ANALISIS

Retomando los objetivos planteados al comienzo de este trabajo, en la sección anterior se analizaron los datos teniendo en cuenta las teorías de Maslow y Herzberg.



**Gráfico 1 – Comparación de resultados por áreas**

En cuanto a la percepción de los empleados de cada uno de los factores motivacionales, los resultados generales muestran que los empleados eligieron los ítems relacionados al factor Autorrealización de la escala de Maslow considerándolos los más motivantes. El orden de preferencia sigue un patrón descendente en la pirámide. Este mismo orden se puede apreciar en todas las áreas, excepto para el sector GESI.

En el Gráfico 1 se puede apreciar las diferencias por área.

Es notable la similitud en los resultados de los Gerentes y empleados del GESC. Estos dos grupos de empleados se distinguen porque están compuestos por profesionales, son personas con títulos universitarios e incluso de posgrado en algunos casos. Actualmente vivimos en una sociedad muy competitiva, en la cual la única manera de sobresalir es superándose a uno mismo. En el área laboral, para conseguir los empleos mejor pagos es requisito tener título universitario y hablar más de un idioma. A modo de hipótesis se podría plantear que la educación influye en la motivación ya que las personas que persiguen una carrera profesional buscan metas más altas, superarse.

El factor Seguridad se encuentra más elevado en las otras áreas, especialmente para el área GESI. Esto se puede relacionar con el perfil y tareas que caracterizan a los empleados de sistemas. El mercado laboral para el área de informática es muy particular. Las personas que se especializan en sistemas y programación se encuentran con una gran oferta de trabajo en el mercado aunque poca variedad en las tareas. Por esta misma razón, la elección de trabajo suele estar asociada a cuestiones como sueldo, beneficios y condiciones laborales que se incluyen en el factor Seguridad.

Otra hipótesis respecto a esta área es la inestabilidad del mercado laboral argentino. Es importante no olvidar el contexto socioeconómico al momento de analizar los resultados.

En el Grafico 2 se puede apreciar la evolución en los índices de desocupación y subocupación desde 2003 hasta el 2008 inclusive. El INDEC define como *desocupado* a aquel que se encuentra sin trabajo y lo busca activamente. Por *subocupado* el INDEC entiende aquella persona que trabaja menos de 35 horas semanas y desea trabajar más. Estas cifras se calculan por sobre la población económicamente activa.

**Gráfico 2 - Evolución trimestral de las tasas de desocupación y subocupación en el total de aglomerados urbanos, desde el primer trimestre 2003 hasta el 2008 inclusive. Fuente: INDEC.**

Después de la crisis económica del 2001, la desocupación escaló a un pico por arriba del 20%. Desde entonces las cifras oficiales descendieron hasta por debajo del 10% pero ya se está apreciando un nuevo crecimiento en la desocupación debido a la crisis económica mundial. Este tipo de fluctuaciones se puede apreciar a lo largo de la historia del mercado laboral Argentino. La inestabilidad produce una sensación de inseguridad especialmente en la población menos preparada en el sentido académico y profesional. Los grupos GEAD y GECO son los que tienen menos profesionales.

Otro dato interesante que surge de los resultados es que en líneas generales, hubo cuatro ítems de los veinte que fueron elegidos por más del 60% de los empleados. Estos ítems fueron el 10 y 14, correspondientes al factor Autoestima, y el 1 y 7, correspondientes al factor Autorrealización. Estos son los factores más altos de la pirámide de Maslow y los que se relacionan al Factor Motivacional de Herzberg.

A su vez, los ítems 10 y 14, ambos relacionados al Factor Autoestima, fueron los peor evaluados dentro de la empresa. En otras palabras, estos dos ítems fueron elegidos como las condiciones que los empleados consideran más motivante y a la vez, los menos satisfactorios en su lugar de trabajo. Si tenemos en cuenta la edad de los empleados, este dato se puede relacionar con la teoría de Rebecca Ryan

(2007) ya que los empleados se encuentran dentro de lo que la autora describe como Generación X. La población que se incluye dentro de este grupo se relaciona al Factor Autoestima; en lo laboral buscan libertad, crecer profesionalmente y destacarse.

Estos datos sirven para saber en dónde poner el foco al momento de desarrollar un plan de acción dentro de la empresa.

### 6.1. Propuesta

Una vez finalizado el análisis de los datos, se enseñaron propuestas a los directores de la empresa para mejorar la motivación y el clima laboral dentro de la empresa.

A continuación algunas de las sugerencias que se presentaron para comenzar a trabajar en estos aspectos.

1. Desarrollo de un plan de reconocimiento y premios. Los datos recolectados indicaron que el factor más descuidado dentro de la empresa es el Autoestima. Se apreció en los empleados una falta de motivación por no sentirse valorados y respetados en su lugar de trabajo. La elección del tipo de plan a utilizarse queda en manos de los directores de la empresa, sin embargo, se recomienda evaluar distintas opciones y no solo considerar los premios monetarios. Distintos estudios han demostrado que el dinero no siempre es el premio más efectivo, un reconocimiento público puede tener el mismo efecto, como por ejemplo elegir al “empleado del mes”. Incluso una atención o un simple agradecimiento por un buen trabajo o proyecto terminado tienen el mismo efecto.

2. Ofrecer cursos de capacitación. Se sugirió ofrecer cursos a los empleados para fomentar su compromiso con la empresa. Los cursos a su vez pueden ser ofrecidos a modo de reconocimiento, como un incentivo para que los empleados desarrollen distintas capacidades. También se pueden ofrecer cursos de idiomas. En la Argentina las empresas no acostumbran acompañar en el desarrollo profesional a sus empleados, es considerado un gasto cuando en realidad es una inversión. En muchos casos, solamente se ofrecen para la alta gerencia, olvidando y desvalorizando al resto de los empleados.

Estudios realizados en EEUU comprobaron que estimadamente, por cada 1% que se aumente en las competencias del empleado, la empresa gana arriba \$8000 en producción (Ryan, 2007, p.95)

3. Abrir canales de mayor y mejor comunicación entre empleados y jefes. Uno de los ítems peor evaluados dice “que se valore mi trabajo en la empresa y la forma en que lo hago”. Cuando la comunicación es unidireccional, se pierde la oportunidad de discusión. La manera más rápida y simple para mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados es preguntarles a los empleados mismos qué opinan, qué necesitan. Abriendo canales de comunicación y creando espacios de discusión se puede fomentar la generación de nuevas ideas y conocer distintos puntos de vista. Como ejemplo, Rebecca Ryan (2007) sugiere la creación de *blogs* en contraposición al *memo* para comunicar las noticias internas y conocer el feedback de los empleados.

## 7. CONCLUSION

El presente trabajo se planteó como objetivo analizar la motivación del personal en una empresa de servicios. A lo largo del mismo se fue ahondando en los distintos grupos que conforman la empresa, sus diferencias y similitudes en cuanto a sus necesidades.

Siguiendo la línea de Maslow, para aumentar la motivación de los empleados hay que focalizarse en los factores de autoestima y autorrealización. Teniendo en cuenta la teoría de Herzberg, hay que trabajar en los factores de motivación propiamente dichos. Los factores de higiene se encuentran bien evaluados.

En líneas generales, los resultados obtenidos coinciden con lo planteado por Staffieri (2008) y Ryan (2007). Las empresas deben ir acomodándose y actualizándose de acuerdo a las necesidades de los empleados para así poder mantenerlos motivados y productivos. La población mas joven que se está insertando en el mercado laboral busca influir de alguna manera en las empresas. Ya no se trata meramente de hacer un trabajo y cumplir un horario sino aportar algo desde la propia individualidad. Para ello, es necesario mejorar la comunicación entre las jerarquías de la empresa, abrir canales de comunicación. Se debe fomentar la participación de los empleados para la generación de ideas y así satisfacer sus necesidades de autoestima y autorrealización. Se deben reconocer las diferencias individuales, saber escuchar ya que no todos los empleados son homogéneos, mas bien tienen necesidades diferentes. Los resultados de la encuesta demuestran que los empleados prefieren trabajar con un gerente, en vez de para un gerente.

Vale aclarar que no se trata de un trabajo científico. Si bien la psicología es una ciencia, esta tesina trata la aplicación de conceptos y teorías aplicados al ámbito laboral. Se evaluó un grupo particular y se propusieron acciones para mejorar el clima laboral. Los resultados obtenidos se pueden relacionar a conclusiones alcanzadas por otros autores pero no podemos generalizarlos al resto de la población. Cada empresa tiene una cultura y una dinámica distinta pero resulta interesante ampliar la aplicación de la psicología en ambientes distintos a la clínica para así aprovechar la riqueza de la misma.

Por otro lado, los datos fueron recogidos como parte de una encuesta más amplia. Analizando solamente la sección de motivación se pierde mucha información. Para un trabajo futuro y más completo sería interesante cruzar los datos de las distintas secciones de la encuesta para comprender más y mejor la dinámica misma de la empresa.

Finalmente, y a modo de cierre, se presenta una idea para que el lector reflexione. En la Argentina contamos con una superpoblación de psicólogos pero la gran mayoría se dedica al área de la clínica; razón por la cual el desarrollo del campo de la Psicología Laboral en el país es aún muy nuevo. Si tenemos en cuenta los índices de desocupación, resulta interesante considerar nuevos campos para la inserción laboral. Una de las principales dificultades con las que se enfrenta el Psicólogo Laboral es el de participar de un área interdisciplinaria y en la cual puede ser “desplazado” por Licenciados en Recursos Humanos y profesionales de otras carreras que complementan su formación con algunos conocimientos psicológicos. Los Psicólogos Laborales deben tener muy en claro su rol y las funciones que ejercen para poder defender su posición dentro de las organizaciones.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- DuBrin, Andrew J. (1992). *Human Relations: a job oriented approach*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Fernández Abascal, E. G. (1997). *Psicología General. Motivación y Emoción*. Barcelona: Centro de estudios Ramón Areces.
- Hellrieger, D., Slocum J.W. & Woodman, R.W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson.
- Huertas, J.A. (1998). *Motivación. Querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Leplat, J. (1993). *El análisis psicológico del trabajo: algunos jalones históricos*. En Castillo, J. J. y Villena, J. *Ergonomía, Conceptos y Métodos*. Editorial Complutense, Madrid. (1997)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (1987). *Administración. Teoría y Práctica*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robertazzi, M. (2001). Estado de la cuestión en Argentina En: Martinez, C. y Kutz, T (s/f). *Perspectivas teóricas y de aplicación de la psicología de los grupos en España y Latinoamérica*. España: en prensa.
- Ryan, R. (2007). *Live first, work second*. EEUU: Next Generation Consulting.
- Staffieri, N. (2008). *Employee management-understanding the three basic needs*. Supervision 69.9 (Sept 2008): 3(3). General OneFile. Gale. Universidad de Palermo. 2 Nov. 2008 <<http://find.galegroup.com/ips/start.do?prodId=IPS>>.

Worchel, S. & Shebilske, W. (1998). *Psicología. Fundamentos y aplicaciones*.  
Madrid: Prentice Hall Iberia.

[http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id\\_tema=34](http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id_tema=34)

## 9. ANEXO – Encuesta:

**INSTRUCCIONES:** Las encuestas de opinión nos ayudan a entender cómo te sientes respecto a MBA y con quienes trabajas. Para ayudarnos, por favor completá esta encuesta, la cual es totalmente anónima.

**COMO RESPONDER:** Después de leer cada frase, pintá el cuadro que mejor representa cómo te sentís respecto a la misma.

	De Acuerdo	Mayormente d Acuerdo	Mayormente e Desacuerdo	En Desacuerdo	No tengo opinión
1. Me siento identificado y comprometido con los valores y principios de MBA	<input type="checkbox"/>				
2. Confío en el rumbo que sigue la Compañía	<input type="checkbox"/>				
3. En MBA los Directores, Gerentes y Jefes demuestran coherencia entre lo que dicen y lo que hacen	<input type="checkbox"/>				
4. Tengo conocimiento de las normas, políticas y procedimientos de MBA	<input type="checkbox"/>				
5. Si me enterase que algún compañero de trabajo viola una norma, se lo comunicaría a mi Superior	<input type="checkbox"/>				
6. Las Normas y reglas se aplican justamente a todos los empleados	<input type="checkbox"/>				
7. Dispongo de las herramientas y recursos necesarios para que mi trabajo sea productivo y eficiente	<input type="checkbox"/>				
8. Recibo capacitación para mejorar mis conocimientos y habilidades y para realizar eficazmente mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
9. En mi grupo de trabajo hay un ambiente de apertura, confianza y cooperación	<input type="checkbox"/>				
10. Estoy conforme con la remuneración total que percibo en mi trabajo y la considero adecuada en relación al nivel de responsabilidad de mi puesto	<input type="checkbox"/>				
11. He considerado la posibilidad de buscar un nuevo empleo en los últimos seis meses	<input type="checkbox"/>				
12. La comunicación entre las diferentes áreas de la Organización es buena	<input type="checkbox"/>				
13. Mi jefe demuestra su compromiso con la satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/>				
14. Los comentarios de los clientes acerca de MBA son favorables	<input type="checkbox"/>				
15. Estoy satisfecho con el respeto y la justicia con que soy tratado en MBA	<input type="checkbox"/>				
16. Tengo temor de tomar decisiones sin consultar previamente a mi jefe	<input type="checkbox"/>				
17. Las condiciones físicas (ventilación, espacio para trabajar, iluminación, etc) de mi lugar de trabajo son satisfactorias	<input type="checkbox"/>				
18. La evaluación de desempeño es un buen indicador para ayudarme a mejorar mi tarea	<input type="checkbox"/>				
19. En mi área se estimula el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
20. Estoy conforme con el sistema de beneficios que me brinda la empresa (cobertura médica, tickets restaurant, etc)	<input type="checkbox"/>				
21. Considero que los puestos de jerarquía de la compañía están cubiertos por personas con la actitud y aptitud adecuadas	<input type="checkbox"/>				



48. Piensa ahora en un trabajo ideal. Si tuvieras que elegir hoy un trabajo: ¿qué aspectos de los que se listan a continuación privilegiarías? Por favor elegi 7 marcando con una X al inicio de la afirmación. De las 7 que marques indicá en que medida se cumplen en MBA.

Tener suficiente tiempo para mi vida personal	<input type="checkbox"/>				
Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales pueda obtener un logro personal	<input type="checkbox"/>				
Tener poco estrés en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
Que el ambiente físico sea agradable (buena ventilación, iluminación, espacio adecuado, etc)	<input type="checkbox"/>				
Tener una buena relación de trabajo con mi jefe	<input type="checkbox"/>				
Tener estabilidad en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí	<input type="checkbox"/>				
Ser consultado por mi jefe en las decisiones que afectan la tarea que realizo	<input type="checkbox"/>				
Tener la oportunidad de hacer carrera incrementando mis responsabilidades e ingresos	<input type="checkbox"/>				
Que sea un trabajo poco rutinario, creativo	<input type="checkbox"/>				
Trabajar en una empresa importante, de prestigio	<input type="checkbox"/>				
Que lo que se espere de mí esté bien definido, que sea claro	<input type="checkbox"/>				
Que se valore mi trabajo en la empresa y la forma en que lo hago	<input type="checkbox"/>				
Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades	<input type="checkbox"/>				
Sentir que lo que hago y aprendo en el trabajo me va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar	<input type="checkbox"/>				
Que mi trabajo sea importante para la empresa	<input type="checkbox"/>				
Que mi trabajo sea importante para la comunidad	<input type="checkbox"/>				

**Responder:**

49. **Columna A** - Recibo información sobre los siguientes puntos:

50. **Columna B** - Para cada punto en que la respuesta de la columna A sea "Sí", contesta en la columna B: La información me llega en tiempo y forma

	COLUMNA A		COLUMNA B				
	SI	NO	De Acuerdo	Mayormente de Acuerdo	Mayormente en Desacuerdo	En Desacuerdo	No tengo opinión
Misión, visión y valores de la Organización	<input type="checkbox"/>						
Las políticas, normas y procedimientos que afectan a su trabajo	<input type="checkbox"/>						
La situación de la Organización en relación al contexto / Competencia	<input type="checkbox"/>						
Los proyectos de la Organización	<input type="checkbox"/>						
Los resultados del negocio	<input type="checkbox"/>						
La contribución de los logros de su área a los resultados de la Organización	<input type="checkbox"/>						
Los nuevos productos y servicios	<input type="checkbox"/>						

**Responder:**

51. **Columna A** - Mi superior maneja la comunicación en los siguientes puntos:

52. **Columna B** - Para cada punto en que la respuesta de la columna A sea "Si", contesta en la columna B: Lo hace adecuadamente en tiempo y forma

COLUMNA A		COLUMNA B				
SI	NO	De Acuerdo	Mayormente d Acuerdo	Mayormente e Desacuerdo	En Desacuerdo	No tengo opinión
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					

53. Mi grado de satisfacción de trabajar en MBA es:

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Regular
- Bajo

54. Si me comparo con otras personas que están en posiciones similares en otras empresas, diría que mi remuneración es:

- Más alta
- Igual
- Más baja
- Mucho más baja

Por favor, escribe tus comentarios, dudas, sugerencias o ideas en este espacio. Tus comentarios serán transcritos para mantener su anonimato.

---

---

---

---