



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

***“Estudio Exploratorio de identificación de  
políticas utilizadas en empresas marplatenses  
con el objetivo de motivar a sus empleados”***

**Informe Final De Investigación Correspondiente  
Al Requisito Curricular Conforme O.C.S. 143/89**

■ **ALUMNAS:** Pereyra, Marina                      **Mat.: 6203/03**  
                  Schulten, Erica                         **Mat.: 6302/03**  
                  Sueiro, Lucía                                **Mat.: 6243/03**

■ **SUPERVISOR:** Lic. Ana Isabel Redondo

■ **CÁTEDRA DE RADICACIÓN:** Psicología Laboral

■ **Septiembre 2009** ■  
**Mar del Plata**



# INDICE GENERAL

Uso del trabajo de investigación .....	I
Aprobación de las supervisoras .....	II
Información de evaluación de las supervisoras .....	III
Presentación ante la comisión evaluadora .....	IV
Agradecimientos .....	V
Plan de Trabajo .....	VI
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO TEÓRICO .....	3
METODOLOGÍA .....	17
RESULTADOS .....	20
ANÁLISIS DE DATOS .....	34
CONCLUSIONES .....	38
BIBLIOGRAFÍA .....	43
ANEXO .....	45

*“Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados”*

## USO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas Pereyra, Marina ; Schulten, Erica y Sueiro, Lucía de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes, o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de las autoras.

N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
t-18 p	
	N° INVENTARIO:
	2-602



## APROBACIÓN DE LA SUPERVISORA

La que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas Pereyra, Marina -Mat.Nº 6203/03- ; Schulten, Erica –Mat.Nº 6302/03- y Sueiro, Lucía – Mat. Nº 6243/03 , conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los 11 días del mes de Mayo de 2009.



.....  
Lic. Ana Isabel Redondo

N° CLASIFICACION :	ADQUISICION :
	N° INVENTARIO :

## INFORME DE EVALUACIÓN DE LA SUPERVISORA

Por la presente, dejo constancia que el trabajo de investigación aquí presentado con el título “**Estudio exploratorio de identificación de políticas identificadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados**” ha sido realizado por las alumnas Marina Pereyra, Erica Schulten y Lucía Sueiro.

La planificación diseñada pudo ser llevada a cabo y se ha logrado abordar el problema en estudio. Uno de los objetivos particulares no pudo cumplirse y su justificación se desprende de la lectura del presente informe.

El informe escrito sigue las pautas formales que estipula la reglamentación vigente.

Recomiendo su aprobación, a los 11 días del mes de Setiembre de 2009.-.



.....  
Lic. Ana Isabel Redondo

## PRESENTACIÓN ANTE LA COMISIÓN ASESORA

Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos por las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por las alumnas Pereyra, Marina -Mat.Nº 6203/03- ; Schulten, Erica – Mat.Nº 6302/03- y Sueiro, Lucía – Mat. Nº 6243/03

.....

Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora

Aprobado a los ..... días del mes de ..... de 2009

## AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que colaboraron participando en esta investigación.

A los miembros de los Departamentos de RRHH consultados, a todos por su buena predisposición.

A nuestra supervisora Ana Isabel Redondo, por el incondicional apoyo, la enorme dedicación y empeño y su voluntad para responder a nuestras inquietudes, pedidos y llamados urgidos.

Y a nuestros familiares, amigos y parejas por estar siempre presentes.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PLAN DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE  
INVESTIGACION DE PREGRADO

Alumnas: Pereyra, Marina  
Schulten, Erica  
Sueiro, Lucía  
Supervisor: Redondo, Ana Isabel  
Cátedra: Psicología Laboral  
Año: 2009

### **Título de proyecto:**

Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados

### **Descripción resumida:**

Este trabajo apunta a indagar en las políticas de recursos humanos implementadas por las pequeñas y medianas empresas marplatenses, las medidas implementadas con el objetivo de motivar a los empleados.

Se trata de una investigación de tipo exploratoria donde intentaremos detectar las estrategias que efectivamente se utilizan con este fin.

En primer lugar, realizaremos un trabajo de campo en empresas marplatenses tradicionales, eligiendo 10 empresas que cuenten con Departamento de Recursos Humanos.

La muestra estará conformada por empleados de cada empresa que sean representativos de los distintos niveles jerárquicos de la misma.

Los instrumentos que utilizaremos serán:

- Entrevistas semi-dirigidas para los rangos superiores, con el objetivo de poder obtener un panorama amplio acerca del funcionamiento organizacional y su dinámica;
- Encuestas para los empleados.

Por último, realizaremos un análisis cuanti-cualitativo de los datos obtenidos.

### **Palabras claves:**

Motivación - Recursos Humanos – Funcionamiento organizacional – Satisfacción laboral

## Descripción detallada:

### Motivo:

Surge la inquietud durante la cursada de Psicología Laboral respecto al inter-juego entre distintas variables como motivación, satisfacción laboral, productividad, autorrealización, clima organizacional, calidad de vida laboral, expectativas individuales y organizacionales, entre otras. Así, nos propusimos investigar cómo esta interrelación de variables puede determinar distintos resultados, muchas veces muy contrapuestos.

Existe suficiente contenido teórico acerca del tema de la motivación y su incidencia en las personas de las organizaciones y en los resultados de su trabajo, pero no evidencia concreta de cómo este tema se presenta en las empresas de Mar del Plata. Creemos que es importante conocerlo como el camino racional de futuras intervenciones.

### Marco teórico

La Psicología Laboral entiende al **trabajo** como la *“posibilidad de subsistencia y desarrollo personal, como la posibilidad de crecer y realizarse en relación al medio ambiente, al que modifica y por medio del cual él mismo se modifica”*. El trabajo es un aspecto central en la vida del sujeto, de su campo psicológico y de su espacio vital, con consecuencias psicológicas que influyen en la salud física y mental del trabajador.

Es muy importante lograr un buen ambiente de trabajo, lograr que el trabajador se sienta satisfecho, es decir, que haya un encuentro entre las habilidades del sujeto y las oportunidades de trabajo, de lo contrario nos encontraremos con el fenómeno de la insatisfacción. Se debe lograr que los individuos realicen lo que la empresa desea, y al mismo tiempo que les de buenos motivos para realizarlo. Si las expectativas del trabajador y las de la empresa compatibilizan estaremos frente al “éxito”, por el contrario, estaremos frente al “fracaso”.

Se considera al trabajo como proceso que media entre la naturaleza y el hombre, es una actividad propiamente humana. El ser humano necesita

trabajar en un nivel consonante con: su capacidad, sus intereses, y sus valores, para que el trabajo sea un factor de crecimiento que favorece el desarrollo. El trabajo y las oportunidades de crecer y progresar por medio de él, son altamente estructurantes del psiquismo, hacen a la integridad personal y a la salud mental.

Cuando en la actualidad hablamos de trabajo, tenemos que considerar ciertos cambios que se han ido introduciendo en los últimos años y que hacen referencia a la urgencia con que están trabajando muchas empresas, por no decir la gran mayoría. Vivimos en tiempos en donde el reloj pareciera ser nuestro peor enemigo ya que es el que nos indica la “necesaria” inmediatez en entregas, plazos, reuniones, etc. Es por esto, que se le exige al trabajador una mayor flexibilidad, una capacidad para adaptarse a los cambios que se suceden a cada minuto. Como consecuencia muchos empleados son contratados temporariamente para formar parte de un proyecto puntual, luego del cual el empleado deja de tener relación con la empresa. Todo esto hace que sea imposible poder brindar seguridad respecto de un puesto de trabajo. Y también dificulta el compromiso, el sentimiento de pertenencia y la motivación.

La **motivación** es el resultado de la interacción del individuo con la situación; es lo que los mueve o tiene la capacidad de mover a alguien. Es la regulación interna y directiva. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

Sus elementos claves son:

- **Esfuerzo:** cuanto más motivado se está, mayor es el esfuerzo que uno está dispuesto a brindar;
- **Metas organizacionales:** cuanto más parecidas sean las metas personales a las de la empresa, el esfuerzo estará dirigido a favor de la organización;
- **Necesidades:** si no se satisfacen generarán tensión, y por lo tanto, disminuye la motivación.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando

éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Podemos establecer una distinción general entre dos clases de motivaciones:

- **Motivación intrínseca:** en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- **Motivación extrínseca:** se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

Existen diversidad de teorías que compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo, y que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables.

Lo cierto es que la motivación debería formar parte de la planificación estratégica de Recursos Humanos de todas las empresas. Y sabemos que no es así. Lo que queremos averiguar es hasta qué punto las empresas son conscientes de la importancia de este tema, tanto para beneficio de los trabajadores como para lograr una mayor productividad. Luego indagar si se realizan acciones deliberadas para obtener mayores niveles motivacionales, y si estas forman parte de un plan estratégico en cuanto a las políticas de recursos Humanos.

### **Objetivo General**

- Identificar las estrategias implementadas por empresas de Mar del Plata con el objetivo de influir en la motivación de los empleados que trabajan en ellas.

### **Objetivos particulares**

- Constatar si las estrategias que se implementan forman parte de un plan gerencial.
- Evaluar si las estrategias implementadas son efectivas en el logro de los fines que se proponen.

### **Muestra y Técnicas**

La muestra consiste en la selección de 10 PYMES marplatenses que cuenten con un Departamento de Recursos Humanos, o, en su defecto, con una Gerencia de Personal.

Las técnicas que utilizaremos serán:

- Entrevista semi-dirigida: con el objetivo de conocer la implementación de estrategias utilizadas para influir en la motivación de los empleados. Las mismas serán administradas a representantes de los niveles jerárquicos superiores de cada empresa.
- Encuesta: se tomarán aproximadamente 30 encuestas en cada una de las empresas. Las mismas nos brindarán información para poder evaluar dos variables que van de la mano: clima laboral y motivación. Serán administradas a representantes del núcleo operativo de cada empresa.

### **Lugar de realización del trabajo**

Realizaremos el trabajo en la ciudad de Mar del Plata, Partido de Gral. Pueyrredón.

## Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	2009												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Elaboración del plan de trabajo	x	x											
Primer contacto con empresas			x	x									
Administración de entrevistas y encuestas				x	x								
Análisis de datos					x	x							
Elaboración de informe final						x							
Presentación y defensa de informe							x						

### **Bibliografía:**

- Redondo, Ana Isabel (2002). "La Psicología, el mundo del trabajo, y el rol del psicólogo" Ficha de cátedra
- Redondo "Cambios en el sistema laboral, la empresa y el trabajo".
- Redondo (2000) "Teorías de la motivación"
- Schlemenson, A (2002). "La estrategia del talento" Cap. 4 Paidós Bs. As.
- Filippi, G (1996) "El nuevo sujeto laboral". Art. Revista Decisiones en RRHH, N1.
- Bartoletti, R (2005) "Complejidad, globalización y el nuevo sujeto de las organizaciones", UBA.
- Redondo (2000) "Psicodiagnóstico y Calidad de vida laboral"
- Fleischman, E (1996) "El fenómeno de la propensión a accidentes". *En Estudios de la Psicología Industrial y del personal, trillas, México.*
- Nieto, H (2002) "Relación entre salud y trabajo", en *Competitividad y Salud ocupacional*, Ed. La Colmena.

Área de investigación:

Resultado de la evaluación:

Fecha:

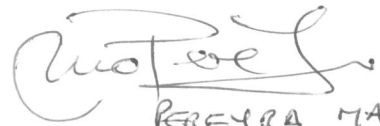


Firma del supervisor

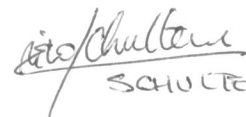
Firma del co-supervisor

Firma de/los alumnos

Lic. Ana Isabel Redondo  
Prof. Titular Regular  
Psicología Laboral




PEREYRA MARINA  
MAT.: 6203/03



SCHULTEN ERICA



E. Filow  
Aprobado 126/8/09 -



SUBIRO LUCIA  
MAT.: 6243/03



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **INTRODUCCIÓN**

*"Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados"*

## Introducción:

Cuando en la actualidad hablamos de trabajo, tenemos que considerar ciertos cambios que se han ido introduciendo en los últimos años y que hacen referencia a la urgencia con que están trabajando muchas empresas, por no decir la gran mayoría. Vivimos en tiempos en donde el reloj pareciera ser nuestro peor enemigo ya que es el que nos indica la “necesaria” inmediatez en entregas, plazos, reuniones, etc. Es por esto, que se le exige al trabajador una mayor flexibilidad, una capacidad para adaptarse a los cambios que se suceden a cada minuto.

Es muy importante lograr un buen ambiente de trabajo, lograr que el trabajador se sienta satisfecho, es decir, que haya un encuentro entre las habilidades del sujeto y las oportunidades de trabajo, de lo contrario nos encontraremos con el fenómeno de la insatisfacción. Se debe lograr que los individuos realicen lo que la empresa desea, y al mismo tiempo que les de buenos motivos para realizarlo. Si las expectativas del trabajador y las de la empresa compatibilizan estaremos frente al “éxito”, por el contrario, estaremos frente al “fracaso”.

Consideramos de sumo interés analizar el inter-juego existente entre distintas variables como motivación, satisfacción laboral, productividad, autorrealización, clima organizacional, calidad de vida laboral, expectativas individuales y organizacionales, entre otras. Así, nos propusimos investigar cómo esta interrelación de variables puede determinar distintos resultados, muchas veces muy contrapuestos.

Este trabajo apunta a indagar en las políticas de recursos humanos implementadas por las pequeñas y medianas empresas marplatenses, las medidas implementadas con el objetivo de motivar a los empleados.

Se trata de una investigación de tipo exploratoria donde intentaremos detectar las estrategias que efectivamente se utilizan con este fin. Para ello, realizamos un trabajo de campo en diez empresas marplatenses tradicionales que cuentan con Departamento de Recursos Humanos.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

# MARCO TEÓRICO

*"Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados"*

Actualmente estamos atravesando una época caracterizada por la incertidumbre, restricciones, amenazas y dificultades de toda clase; épocas en que sobresale la inflación, recesión y desempleo. Aparecen de manera creciente formas particulares de empleo donde predomina la inestabilidad, la temporalidad, la estacionalidad y la inseguridad.

El mundo cambia a cada momento, y cada vez más rápidamente. El cambio parece ser la única constante de nuestras vidas. Éste ocurre sin que tengamos conciencia de su rapidez y magnitud. En los últimos años, los cambios pasaron a ocurrir en volumen y ritmos cada vez más acelerados. Las organizaciones empresariales, la sociedad, el sistema de trabajo, la familia, las convenciones sociales, todo esto pasó a ser afectado por cambios de toda índole.

El sistema taylorista planteaba la división del trabajo en tareas específicas, oprimiendo la creatividad, la innovación, el aporte de intereses y motivaciones personales, etc. Consecuentemente, el trabajador se sentía un elemento fácilmente intercambiable dentro del sistema de producción, lo que podría llegar a derivar en lo que se conoce como el fenómeno de alienación en el trabajo. El contexto actual exige, por el contrario, flexibilidad, adaptación al cambio, mayor calificación, proactividad, autonomía, resolución de problemas, trabajo en equipo, aprendizaje permanente, entre otros. Frente a este nuevo panorama, se plantea la necesidad de buscar nuevas y más eficientes formas alternativas de organización del trabajo, donde no predominen las tareas repetitivas, tediosas, monótonas y poco creativas<sup>1</sup>.

En este marco la administración de recursos empresariales se vuelve cada vez más compleja y desafiante, especialmente la administración de recursos humanos, puesto que la reducción de gastos suele hacerse respecto a los beneficios de sus empleados. De esta forma, la preocupación por la motivación de los trabajadores queda relegada a un segundo plano. En tiempos de crisis, se prioriza la rentabilidad de la producción sin entender la necesidad de mantener a los empleados lo suficientemente motivados para que sigan produciendo, trabajando, a la altura de las

---

<sup>1</sup> Stankiewicz, F. (1991). "Las estrategias de las Empresas frente a los Recursos Humanos", Ed. Hvmánitas, Bs As.

expectativas de la empresa. Si la motivación no es tenida en cuenta, trae consecuencias a nivel personal pero también organizacionalmente.

Consideramos que las personas no deben ser tratadas como simples recursos de las empresas, como son administrados los demás recursos físicos, materiales y financieros, sino como personas que nunca dejarán de serlo, de lo contrario, esto implicaría ver el árbol sin divisar el bosque. Por ello es tan importante lograr una administración de recursos a partir de un estilo democrático, participativo y humano, orientando el comportamiento de estas personas hacia resultados más promisorios, tanto para las organizaciones como, principalmente, para ellas mismas, sin dejar de lado la calidad de vida existente en las empresas como telón de fondo.

Podemos decir que dentro de lo que es estrictamente individual, en relación al Individuo/Organización, se encuentra la **motivación**, la cual debe ser entendida como *el resultado de la interacción del individuo con la situación; es lo que los mueve o tiene la capacidad de mover a alguien. Es la regulación interna y directiva*. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

Sus elementos claves son:

- **Esfuerzo**: cuanto más motivado se está, mayor es el esfuerzo que uno está dispuesto a brindar;
- **Metas organizacionales**: cuanto más parecidas sean las metas personales a las de la empresa, el esfuerzo estará dirigido a favor de la organización;
- **Necesidades**: si no se satisfacen generarán tensión, y por lo tanto, disminuye la motivación<sup>2</sup>.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades. Charles Perrow define al motivo como aquello que impulsa a una persona a actuar

---

<sup>2</sup> Redondo, A. I. (2000) “Teorías de la motivación”. Ficha de cátedra de Psicología Laboral.

de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico<sup>3</sup>.

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente ya que ésta depende de tres factores:

- de la manera como se recibe el estímulo,
- de las necesidades y
- del conocimiento que posee cada persona<sup>4</sup>.

El *ciclo motivacional* comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y librarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

Cuando en el ciclo motivacional la necesidad es satisfecha, a medida que el mismo se repite, el aprendizaje y la repetición hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse originando frustración (al no hallar la salida adecuada, la tensión busca una vía indirecta de salida: mediante lo psicológico o bien mediante lo fisiológico) o compensación (ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de la necesidad no satisfecha).

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de

---

<sup>3</sup> Charles Perrow, *Análisis organizacional: un enfoque sociológico*, San Paulo, Atlas, 1972.

<sup>4</sup> Chiavenato (1994). "Administración de recursos humanos", McGraw – Hill Interamericana.

solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo<sup>5</sup>.

Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Lo que presentaremos a continuación es un resumen de aquellas que consideramos más relevantes.

### ***Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow:***

Se trata de un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

- *necesidades fisiológicas*: tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie. Por ejemplo: hambre, sed, sueño, sexo
- *necesidades de seguridad*: protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios,
- *necesidades sociales o de afiliación*: pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto,
- *necesidades psicológicas o del ego*: estimación propia y de otros
- *necesidades de autorrealización*: desarrollo pleno de la personalidad

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de

---

<sup>5</sup> Chiavenato (1994). "Administración de recursos humanos", McGraw – Hill Interamericana.

seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades.

### ***Teoría X e Y de Douglas McGregor:***

McGregor pretende dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y.

*Teoría X:* contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá supervisar muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

*Teoría Y:* conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, y buscan en él gratificaciones de orden superior. Son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Un gerente orientado por la Teoría Y dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

### ***Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg:***

Esta teoría establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. Se parte de la idea de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo:

- *factores higiénicos o preventivos*: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización. Estos evitan la insatisfacción pero no producen motivación.
- *factores motivacionales*: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí. Estos sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente.

Si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho. Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

### ***Teoría E.R.C de Clayton Aldelfer:***

Aquí se considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- *necesidades de Existencia (E)*: requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow);

- *necesidades de Relación (R)*: requieren mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (necesidades sociales y de estima de Maslow);
- *necesidades de Crecimiento (C)*: anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización de Maslow).

Estas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca), aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow.

### ***Teoría de las expectativas de Vroom:***

Esta teoría da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables:

- *la motivación*: es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. Depende de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa por instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales.
- *la capacitación*: las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual
- *la percepción del rol*: grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él

Por lo tanto, un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un

elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

### ***Teoría de la equidad de Stacey Adams:***

Esta teoría pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente, el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias.

El individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización, con otra persona de otra organización, con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización, o con la experiencia de la propia persona en otra organización.

### ***Teoría del Flujo de Mihaly Csikszentmihalyi:***

Esta teoría es un intento de explicación de lo que sucede cuando la realización de una actividad provoca en el individuo una sensación tan placentera que la persona la realizará, incluso aunque tenga un alto grado de dificultad, por el puro placer de hacerlo. Ese estado de concentración absoluta y placentera se denomina flujo, y cuando se experimenta la atención queda tan concentrada que la persona pierde la noción de tiempo y espacio. La experiencia del flujo tiene una motivación enteramente intrínseca, y requiere de la existencia de una tarea que tenga una buena dosis de desafío, que reclame la puesta en práctica de las competencias y habilidades del individuo. En consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores.

La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden. Así, una baja competencia (habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

### ***Teoría de la Motivación Intrínseca de Kenneth Thomas:***

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. Por el contrario, el nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero, buscan recompensas intrínsecas con un alto contenido emocional y donde “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso: una autodirección, la cual exige más iniciativa y compromiso, ofreciendo la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas:

- *autonomía*: libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas;
- *competencia*: percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea;
- *sentido o significado*: convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo;
- *progreso*: posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito.

La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto

desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

El desarrollo del concepto de motivación tomado como el aspecto individual, nos lleva inevitablemente a desarrollar el concepto de *clima organizacional*, aspecto organizacional, como el nombre otorgado al ambiente existente entre los miembros de la organización.

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Una buena adaptación denota “salud mental”, cuyas características básicas son:

- sentirse bien consigo mismo;
- sentirse bien con respecto a los demás; y
- ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Cuando los trabajadores tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando es escaso el clima motivacional se tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, etc..

“El *Clima Organizacional* es la cualidad del ambiente organizacional que:

- perciben o experimentan los miembros de la organización, e
- influye en su comportamiento”<sup>6</sup>.

No debemos perder de vista que los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo. Es decir, la relación individuo-organización no siempre es cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de *reciprocidad*<sup>7</sup>, es decir, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. Esto es lo que se denomina

---

<sup>6</sup> Chiavenato (1994). “Administración de recursos humanos”, McGraw – Hill Interamericana.

<sup>7</sup> Chris Argyris (1975). “La integración Individuo-organización”, San Paulo, Atlas.

*Contrato Psicológico*, el cual refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Se trata de un acuerdo tácito, de un elemento importante de cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las dos partes.

Por lo tanto, debemos comprender que cada organización tiene sus expectativas de desarrollo, y cada uno de sus miembros tiene las suyas propias. El éxito se da cuando ambas se compatibilizan y el sujeto descubre que dentro de esa Organización, él puede satisfacer sus necesidades y obtener placer en lo que hace, mientras contribuye al crecimiento del lugar donde está, y si el crecimiento de ambos se desarrolla simultáneamente, ambos se benefician. Por esto, consideramos que es de gran importancia que los empleados no solamente sean capaces de hacer el trabajo sino también, que tengan complacencia en realizarlo; no será suficiente que la persona sea capaz de trabajar, debe también estar gustosa de hacerlo<sup>8</sup>. No resulta difícil pensar que una persona que no está en absoluto motivada en su lugar de trabajo, durará menos realizándolo que aquella que encuentra en él algo más que un mero rédito económico. Cuando la persona realmente siente el deseo de crecer dentro de una organización y desarrollar todo su potencial al servicio de lo que la empresa le exige y de sus propias metas, la motivación para seguir trabajando y alcanzar lo anhelado no tiene límites.

Cuando el contrato psicológico no es respetado, cuando hay una gran distancia entre lo que la empresa proclama y lo que realmente lleva a cabo, cuando hay discrepancia entre las expectativas de la organización y las propias de cada miembro, entonces devendrá el conflicto, la frustración, y los bajos rendimientos. Por esta razón, no debemos olvidar que el ser humano necesita trabajar en un nivel consonante con: su capacidad, sus intereses, y sus valores, para que el trabajo sea un factor de crecimiento que favorezca el desarrollo. El trabajo y las oportunidades de crecer y progresar por medio de él, son altamente estructurantes del psiquismo, hacen a la integridad personal y a la salud mental.

---

<sup>8</sup> Flippo (1990) "Principios de Administración de personal". McGraw-Hill.

Frente a este panorama será importante la labor del psicólogo del trabajo, quien deberá articular el contrato psicológico y el complejo mundo de deseos y motivaciones cruzadas que en él se inscriben<sup>9</sup>.

Sin lugar a dudas una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos lo que quieren y lo que necesitan, en consecuencia, el esclarecimiento de los contratos es importante para una efectiva experiencia interpersonal. En este punto se tramará la labor del psicólogo atendiendo a las demandas que surjan desde todos los ámbitos de trabajo, para favorecer al correcto funcionamiento organizacional, como así también a la satisfacción de sus miembros.

Se trata de establecer y revisar los canales de comunicación de la empresa, favoreciendo el uso adecuado de los mismos; analizar y proponer mejoras de los sistemas de trabajo utilizados; constituir grupos de trabajo o equipos de mejora, con el objetivo de incrementar la calidad, tanto a nivel interno como externo, y la motivación de los empleados; prevenir posibles conflictos e intervenir, si se llegaran a producir, para la resolución de los mismos; aconsejar a la dirección sobre políticas de personal y sobre relación dirección-empleado; canalizar adecuadamente reclamaciones, quejas, sugerencias y propuestas; fomentar la participación e involucración del personal, incrementando la motivación; mejorar las relaciones interpersonales; potenciar los recursos de cada uno y, por supuesto, la adaptabilidad a las condiciones medio ambientales de la sociedad o macro sistema. Su tarea, entonces, está signada por la complejidad, por los múltiples atravesamientos que la componen.

En los contextos actuales, de flexibilidad laboral, inestabilidad y cambio, más que nunca se hace necesaria la presencia del psicólogo laboral como elemento fundamental para preservar la salud mental de los trabajadores, como así también, el estado de producción de la empresa.

Claro que para que esto último sea posible, es necesario también que el mismo psicólogo tenga la capacidad y habilidad suficiente como para amoldarse y adecuarse al contexto en el cual le toca trabajar. Sus intervenciones deberán

---

<sup>9</sup> Filippi, G (1998) "El Aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional" Ed Eudeba. Facultad de Psicología. Secretaría de Cultura. UBA.

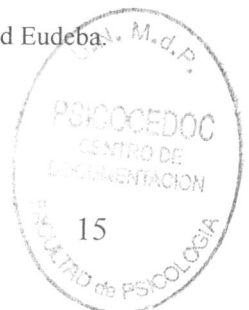
responder a las demandas, tanto de los empleados como así también de los estratos más jerárquicos de una empresa.

La Psicología del Trabajo procura compatibilizar los dos componentes estructurales de toda Empresa:

- el desarrollo de la eficiencia operativa y la preservación del equilibrio organizacional, junto a
- la promoción de la salud y el desarrollo personal de los integrantes que la componen<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Filippi, G (1998) "El Aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional" Ed Eudeba. Facultad de Psicología. Secretaría de Cultura. UBA.





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **METODOLOGÍA**

*“Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados”*

Los objetivos propuestos por nuestra investigación fueron:

**Objetivo general:**

- Identificar las estrategias implementadas por empresas de Mar del Plata con el objetivo de influir en la motivación de los empleados que trabajan en ellas.

**Objetivos particulares:**

- Constatar si las estrategias que se implementan forman parte de un plan gerencial.
- Evaluar si las estrategias implementadas son efectivas en el logro de los fines que se proponen.

**Hipótesis de trabajo:**

Las PyMES marplatenses no cuentan con una sólida infraestructura de Recursos Humanos desde donde se implementen estrategias destinadas exclusivamente a motivar a los empleados.

**Muestra**

La muestra está conformada por 10 PyMES marplatenses que corresponden al rubro de "Empresas Comerciales de Atención al Público". En un principio, la misma iba a ser integrada por empleados de cada empresa que fueran representativos de los diferentes niveles jerárquicos. Con esto pretendíamos comparar los datos provenientes de los distintos estratos jerárquicos, evaluar cómo se sentía el empleado frente a las estrategias de motivación implementadas, en caso de que las hubiera, y cómo se sentía frente a la ausencia de las mismas. Esto debió modificarse dada la respuesta obtenida de las empresas en las que intentábamos obtener los datos. Algunas de ellas simplemente nos rechazaron sin siquiera interiorizarse más en el tema, y otras nos explicaron que no era un buen momento para tomar contacto directo con los empleados debido a un mal trance actual de la empresa. Esta actitud resistencial se daba en simultáneo con la falta de una

estructura sólida del Departamento de RRHH. En la mayoría de las empresas recién ahora se está comenzando a contemplar la importancia y las mejoras que podrían implicar las funciones de dicho departamento. Quizás, el contrastar la información proveniente del departamento, con aquella proveniente del empleado hubiera dejado al descubierto dicha falla. Como fuera, nuestra idea original se vio obligada a tomar otro giro. Es por eso, que decidimos dirigirnos directamente al Departamento de Recursos Humanos o de Personal de cada empresa, que aceptó colaborar con nuestra investigación. Las personas que conforman esos Departamentos fueron quienes nos ayudaron a concretar la obtención de los datos necesarios para continuar nuestro trabajo.

### **Instrumentos:**

- **Encuesta:** dentro de cada empresa, fueron administradas tantas encuestas como personal de Recursos Humanos hubiere en cada una de ellas. La encuesta consta de 12 preguntas, en su mayoría cerradas. A través de las mismas, intentamos poder responder a los interrogantes planteados acerca de estrategias de motivación dentro de la empresa. (Ver Anexo)

- **Entrevista:** fueron realizadas a las mismas personas que contestaron la encuesta. La entrevista permitió obtener datos que escapaban a los extraídos de la encuesta. Esto también nos permitió obtener una visión de las diferentes opiniones de cada empresa en cuanto a la motivación como estrategia a tener en cuenta.

La administración de las encuestas y la realización de las entrevistas fueron realizadas, de forma individual, dentro de cada una de las empresas.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **RESULTADOS**

*"Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados"*

A los fines de organizar los datos obtenidos de la muestra, realizaremos una presentación de los mismos que se dividirá en dos partes:

- 1) presentación individual de cada una de las PyMES.
- 2) presentación de los datos de manera global.

**Presentación individual de cada una de las PyMES:**

- **PyME 1:** Pertenece al rubro hotelero y está constituida por aproximadamente 250 empleados. Con respecto al Departamento de Recursos Humanos, éste se encuentra a cargo del Gerente de RRHH. Dentro de este sector se llevan a cabo acciones vinculadas a las políticas de RRHH como así también al sector administrativo de la empresa (liquidación de haberes, pago de sueldos, ausentismo, etc)

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre			X	X	X	X	X						
A veces		X						X	X		X	X	
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) - plus de verano, capacitaciones, premio empleado del mes, almuerzos especiales y obsequio torta de cumpleaños.

7) - objetivo y plus de verano.

- **PyME 2:** Pertenece al rubro alimenticio y está conformado por aproximadamente 309 empleados. Dentro de la empresa, el Departamento de Recursos Humanos trabaja en forma independiente respecto del Departamento de Administración. Durante la entrevista realizada, se nos informó acerca del alcance actual que tienen las políticas de RR HH (evaluación de clima laboral, capacitaciones, motivación, entre otras). Las mismas están medianamente desarrolladas en el mencionado departamento. Se comenzaron a implementar ampliamente en el sector de producción y actualmente hay una implementación parcial en el sector ventas. El objetivo de la empresa es poder ampliar y extender el alcance de las mismas a la totalidad de la empresa.

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre				X	X	X	X				X		
A veces		X	X					X	X			X	
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) - Reuniones de trabajo donde se fijan objetivos entre distintos sectores; sistema de premios mensuales (Personal de Producción).

7) – Premios por evaluación de desempeño.

- **PyME 3:** Pertenece al rubro automotriz y cuenta con 56 empleados. En el Departamento de RR HH se llevan a cabo también tareas y funciones administrativas de manera indistinta. Esta falta de distinción también puede observarse en la distribución de espacios dentro de la estructura edilicia.

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre		X	X	X				X	X				
A veces					X	X	X				X		
Casi nunca												X	
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) – Aquí no han sido enumeradas las estrategias, sino que, por el contrario, simplemente se aclara que la motivación está orientada al Sector Comercial.

7) – Premios en dinero y viajes

- **PyME 4:** Pertenece al rubro bazar, y está constituido por 14 empleados. El Departamento de RR HH está a cargo del Director de la empresa, quién además lleva a cabo otras funciones que no son propias de este Departamento. Si bien la empresa no cuenta con una infraestructura capaz de responder a las necesidades de espacio que se requieren para una correcta departamentalización de los diferentes sectores, está claro en el proceder de la empresa que cada Departamento tiene su propio accionar.

Pregunta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Respuesta													
Si	X												
No													
Siempre				X								X	
A veces		X			X	X	X	X	X		X		
Casi nunca													
Nunca			X										
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) - Fijación de objetivos mensuales, ranking interno de ventas, premios a fin de año, premios en efectivo o de días libres, entre otros.

7) - Publicación en cartelera de acceso a todo el personal y aumento de comisiones temporales.

- **PyME 5:** Pertenece al rubro de la construcción y esta constituida por 18 empleados. El Departamento de Recursos Humanos funciona de manera independiente, pero manteniendo una fluida comunicación, con respecto al resto de Departamentos que conforman la empresa. Si bien es una empresa aun chica, tiene perspectivas de crecimiento a futuro, ya que se ha ido expandiendo de manera paulatina pero constante. Actualmente, los empleados del Departamento de RRHH, se encuentran ocupados en su propia capacitación para la correcta y rápida implementación de mejores políticas de RRHH.

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre		X	X	X	X	X		X				X	
A veces							X		X		X		
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) - Capacitaciones, premios por desempeño y regalos.

7) – Generalmente económicos pero en algunos casos particulares fueron viajes.

• **PyME 6:** Pertenece al rubro de la construcción y está conformada por 56 empleados. La empresa cuenta con un Departamento de Personal y quien esta a cargo del mismo es el Gerente Administrativo.

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre				X	X	X		X	X		X	X	
A veces		X	X				X						
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) - que se sientan cómodos y confortables en su lugar de trabajo.

7) – siempre económico, por ejemplo: comisiones cuando se necesita vender un determinado producto.

- **PyME 7:** Pertenece al rubro de indumentaria y accesorios deportivos, y está constituida por aproximadamente 350 empleados. Esta PyME se encuentra sectorizada en distintos departamentos: de RRHH, de personal (encargado del sector administrativo), producción, ventas, etc. El Departamento de RRHH está compuesto sólo por una persona que es Lic en Psicopedagogía.

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre		X	X	X	X	X	X	X				X	
A veces									X		X		
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) – Premios por objetivos, oportunidades de crecimiento con promociones internas, evaluación de desempeño, relevamiento de clima laboral y feedback.

7) – Aquí no se especifico.

- **PyME 8:** Pertenece al rubro bazar y esta constituida por 115 empleados. La empresa cuenta con un Departamento de RR HH, cuyo único miembro fue quien amablemente respondió al instrumento.

Pregunta \ Respuesta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Si	X												
No													
Siempre			X	X	X		X	X	X			X	
A veces		X				X					X		
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

- 2) - Concursos de ventas con premios especiales (viajes, electrodomésticos, etc).
  - Cenas grupales de integración ente empleados y jefes, jornadas outdoor con juegos motivacionales y de liderazgo.
- 7) - Premios trimestrales por objetivos, premios por productividad.

- **PyME 9:** Pertenece al rubro pesca y la constituyen 300 empleados aproximadamente. La empresa cuenta con un Departamento de RR HH. La persona a cargo del Departamento nos explicó que no se aplican políticas de RRHH, que no se tiene en cuenta ningún criterio para la selección del personal, ya que la misma se lleva a cabo por recomendación, o por ser “amigo de”. Frente a esta situación, la persona que colaboró con nosotras, pareciera estar preocupada por esta falta de cuidado para con los empleados, sin embargo no hay indicios de que a futuro esto pueda verse modificado.

Pregunta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Respuesta													
Si	X												
No													
Siempre				X									
A veces						X		X				X	
Casi nunca		X	X		X		X		X		X		
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos													
Poco satisfechos										X			
Insatisfechos													

\*Enumeración:

2) - No hubo enumeración alguna.

7) - Idem.

- **PyME 10:** Pertenece al rubro alimenticio y está constituido por 40 empleados fijos y 20 rotativos. El Departamento de Recursos Humanos está a cargo del gerente de la empresa.

Pregunta	1	2*	3	4	5	6	7*	8	9	10	11	12	13
Respuesta													
Si	X												
No													
Siempre				X		X			X			X	
A veces		X	X		X		X	X			X		
Casi nunca													
Nunca													
Muy satisfechos													
Satisfechos										X			
Poco satisfechos													
Insatisfechos													

\*Enumeración:

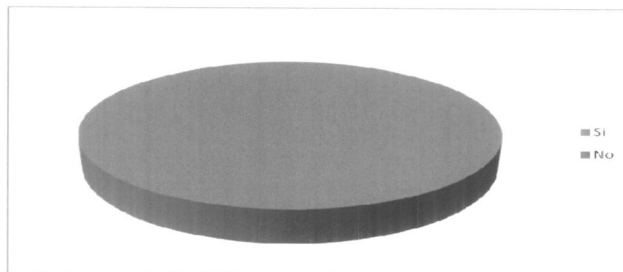
2) - Incentivos con remuneración proporcional a las ventas, charlas de capacitación.

7) - Porcentajes por ventas.

**Presentación global de los datos:**

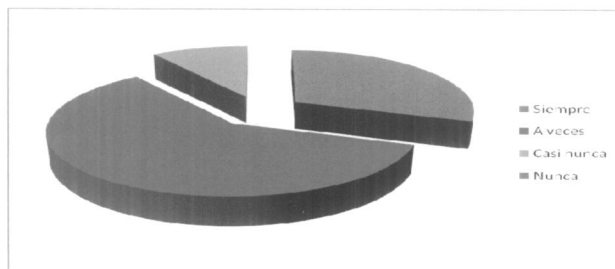
- **Pregunta 1:** ¿Cuenta su empresa con Departamento de Recursos Humanos?

Si: 100%      No: 0%



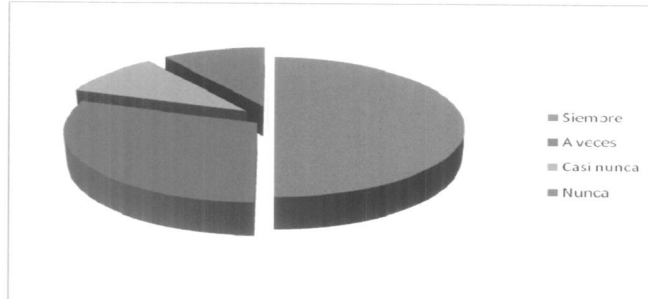
- **Pregunta 2:** ¿Desde el Departamento de RRHH se implementan estrategias de motivación destinadas a los empleados de la empresa?

Siempre: 30%    A veces: 60%    Casi nunca: 10%    Nunca: 0%



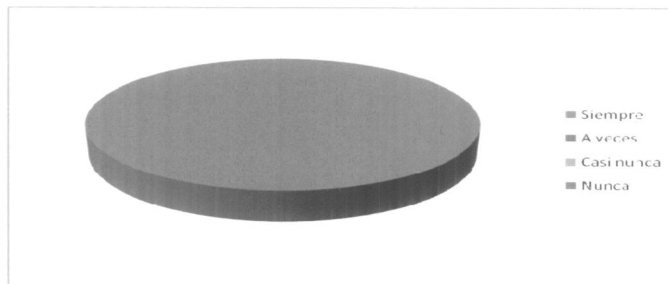
- **Pregunta 3:** ¿Dentro de la empresa se realizan capacitaciones?

Siempre: 50% A veces: 30% Casi nunca: 10% Nunca: 10%



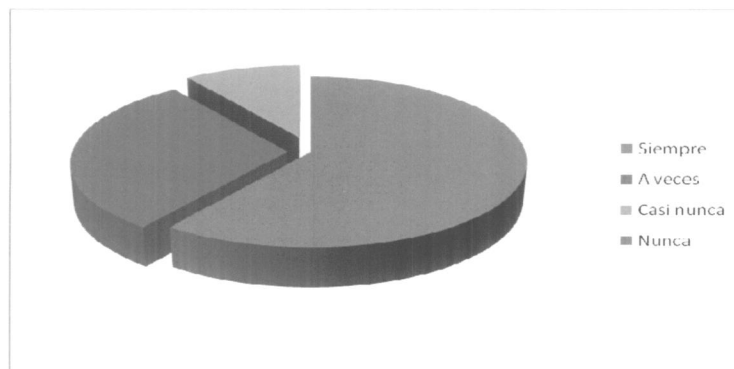
- **Pregunta 4:** ¿Se le brinda la posibilidad a los empleados de acercarse al departamento de RRHH en caso de necesitar apoyo no relacionado directamente con la tarea específica que realiza?

Siempre: 100% A veces: 0% Casi nunca: 0% Nunca: 0%



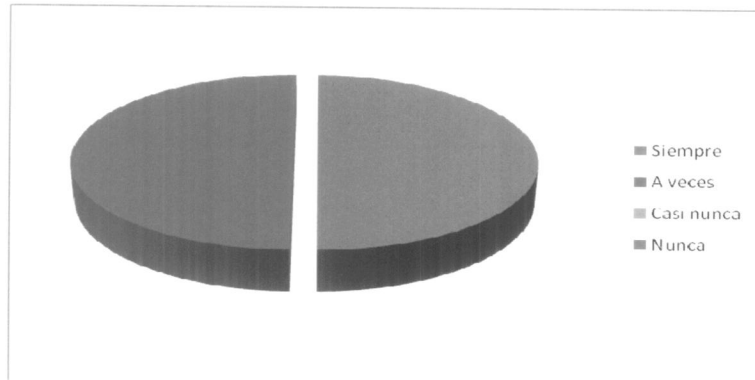
- **Pregunta 5:** ¿Se le brinda a los empleados un espacio en donde puedan hacer sus propios aportes y contribuir con ideas creativas a su trabajo?

Siempre: 60% A veces: 30% Casi nunca: 10% Nunca: 0%



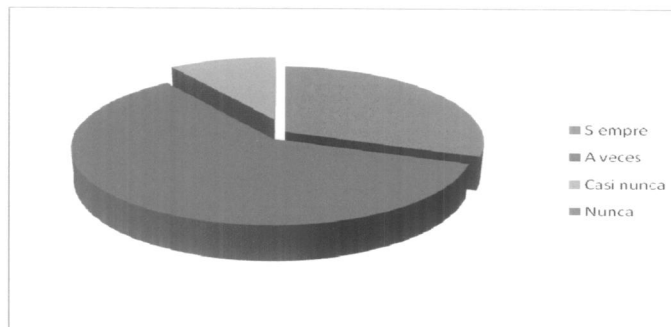
- **Pregunta 6:** ¿Considera que la empresa da lugar al crecimiento profesional, personal y económico de sus empleados?

Siempre: 50% A veces: 50% Casi nunca: 0% Nunca: 0%



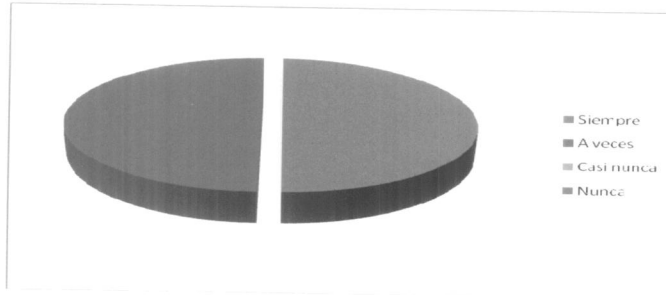
- **Pregunta 7:** ¿Dispone de algún sistema de retribución por mérito o de incentivos por medio del cual se le reconocen a los empleados los logros obtenidos?

Siempre: 30% A veces: 60% Casi nunca: 10% Nunca: 0%



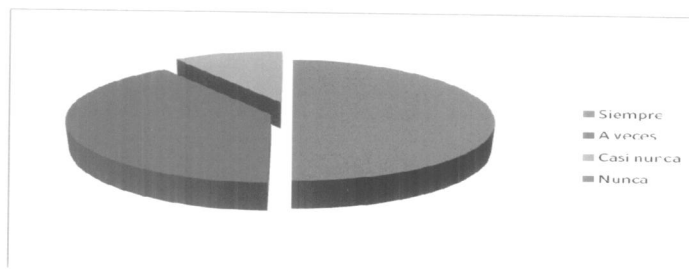
- **Pregunta 8:** ¿Los empleados trabajan según objetivos específicos?

Siempre: 50% A veces: 50% Casi nunca: 0% Nunca: 0%



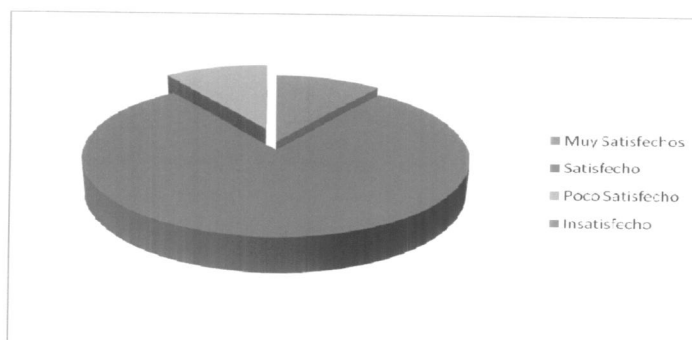
- **Pregunta 9:** ¿Considera que las tareas son designadas en función de las características y capacidades propias de cada empleado?

Siempre: 50% A veces: 40% Casi nunca: 10% Nunca: 0%



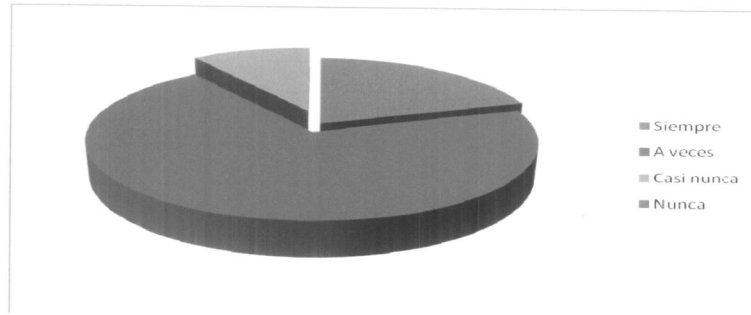
- **Pregunta 10:** ¿Considera que los empleados están satisfechos con el sistema existente?

Muy satisfechos: 10% Satisfechos: 80% Poco satisfechos: 10%  
 Insatisfechos: 0%



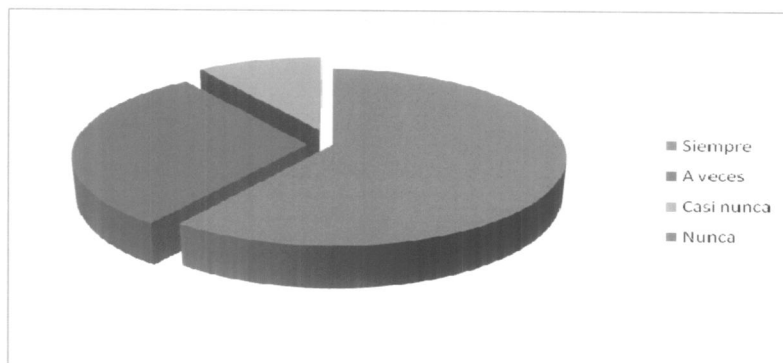
- **Pregunta 11:** ¿Considera que se tienen en cuenta las expectativas propias de cada empleado?

Siempre: 20% A veces: 70% Casi nunca: 10% Nunca: 0%



- **Pregunta 12:** ¿Considera que dentro de su empresa se fomenta la buena comunicación entre jefes/empleados?

Siempre: 60% A veces: 30% Casi nunca: 10% Nunca: 0%





UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

# ANÁLISIS DE LOS DATOS

*“Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados”*

Al comenzar con la tarea de recolección de datos, si bien nos encontramos con una gran resistencia para obtener la información directamente de los empleados, la misma fue quebrantada al solicitar solamente la colaboración de los miembros del Departamento de RRHH. Esta negativa inicial constituye un obstáculo para corroborar datos. Este es el caso específico de la pregunta 10 que apunta específicamente a la satisfacción de los empleados. Aquí podríamos hacer una doble lectura de la respuesta obtenida. Por un lado, tenemos la respuesta escrita que indica que en el 80% de los casos los empleados se encuentran satisfechos. Por otro lado, lo expresado oralmente indicaba que ellos no se sentían aptos para dar una respuesta certera, alegando (entre risas) que "... *habría que preguntárselo a ellos...*".

En la mayoría de los casos fuimos amablemente atendidas. Con un trato sumamente cordial se dispusieron a responder las encuestas en el momento o nos pidieron que fuéramos a buscarlas al otro día para poder administrárselas también a los demás integrantes del equipo. La predisposición en todos los casos fue excelente, mostrando voluntad de colaboración y solidaridad ante nuestro pedido.

En muchos casos, durante la administración del instrumento, los encuestados nos hicieron preguntas aclaratorias que, sirvieron luego, para ampliar la información acotada que brinda el procesamiento de datos. Por ejemplo, cabe destacar que, para nuestra sorpresa, ante la primera pregunta de la encuesta, "¿Cuenta la empresa con Departamento de RR HH?", la respuesta, en muchos casos, consistió en una re-pregunta casi instantánea acerca de a que nos referíamos cuando hablábamos de RR HH. Esto contrasta con las respuestas ya obtenidas en el primer contacto telefónico, donde no se nos dejó entrever que existiera necesidad alguna de aclarar en qué consistía un Departamento de RR HH, ya que obtuvimos una respuesta afirmativa o negativa de forma inmediata.

Por otra parte, nos dispusimos a hacer una serie de preguntas, a modo de breve entrevista, para alimentar el cuerpo de conocimientos sobre la empresa, la organización, el modo de comunicación y de trabajo de los Departamentos de RRHH y los empleados. Debemos resaltar la buena predisposición de parte de las empresas para ampliar la información acerca de la misma en caso necesario. Consideramos que esto último da cuenta de la mutua comodidad experimentada



durante el transcurso de nuestra visita a cada una de las empresas. Esto contrasta con la primera experiencia donde obtuvimos una negativa rotunda para el contacto directo con los empleados y el llamativo cambio de conducta luego cuando este contacto se realiza únicamente con los miembros del Departamento de RRHH. Un indicador no menos importante a tener en cuenta para el análisis sobre esta cuestión acerca del contacto con los empleados.

Pese a la buena voluntad y a las respuestas favorables que se desprenden de lo estudiado, hay una discrepancia ostensible y observable entre lo que se dice y lo que se hace. Esto podría deberse a que un gran porcentaje de nuestra muestra, si bien dice poseer Departamento de RR HH, a nuestro modo de ver los mismos aún se encuentran en desarrollo. Consideramos que al día de hoy no es posible hablar de herramientas sólidas y consistentes en el manejo de este recurso tan necesario y muchas veces descuidado. Hemos podido observar que muchas de las empresas se hallan en pleno momento de crecimiento en cuanto al desarrollo de políticas de RR HH, están comenzando a incorporarlas de forma paulatina, pero definitivamente no parecería ser el hilo conductor que guía la tarea actual de las personas a cargo de dicho Departamento. Esto podría verse reflejado en las repuestas obtenidas en la pregunta 2, donde el 60% respondió que a veces se implementan estrategias de motivación destinadas a los empleados de las empresas. Esto se encuentra en estrecha relación con la pregunta 7 que indaga sobre el sistema de retribución por mérito, donde la opción a veces también ha obtenido el mayor porcentaje.

Tareas administrativas, liquidación de haberes, problemáticas respecto al ausentismo, entre otras, parecen ser las prioridades; mientras que las respuestas favorables que encontramos en la encuesta administrada aparecen más como una expresión de deseo que como una acción concreta.

Pudimos observar e inferir que hay una clara intención, en muchos de los casos, de alcanzar a formar un Departamento de RR HH que sea idóneo para resolver todas las cuestiones que pudieran surgir, como así también poder valerse de profesionales capacitados para esta tarea. Creemos que éste es un punto a reforzar en las empresas ya que sólo el 50% de las mismas afirma realizar capacitaciones para sus empleados, mientras que el 30% a veces y el 20% restante se distribuye entre las opciones casi nunca y nunca. Nos parece importante enfatizar que haya un

20% de nuestra muestra que no considere a la capacitación como una herramienta importante a tener en cuenta para un mejor rendimiento de los empleados en particular y de la empresa en general. Consideramos que a la hora de llevar a cabo una capacitación se debería tener en cuenta, en otras cosas, las expectativas propias de los empleados. Sin embargo, tener en cuenta las expectativas de cada uno de los empleados suena complejo, pero creemos que sería fructífero interiorizarse aún más en ellas. El 70% de nuestra muestra respondió a la opción a veces en la pregunta 11, dejando traslucir esta dificultad.

Un punto fuerte que hemos encontrado en las respuestas refiere a la posibilidad que se le brinda a los empleados de participar de un espacio donde puedan realizar sus propios aportes y contribuir con ideas creativas a su trabajo. Esto se ve reflejado en la pregunta 5, donde un 60% dio como respuesta la opción siempre. Otro aspecto que conforma las fortalezas de la muestra tomada, se refiere a la pregunta 9 donde el 50% afirma que siempre las tareas son designadas en función de las características y capacidades de los empleados. Sin embargo, creemos que estos porcentajes podrían verse mejorado, en tanto y en cuanto, las empresas tomen conciencia de la real importancia que tiene para un empleado sentirse un eslabón activo dentro de la dinámica de la organización, y donde se valoren las aptitudes propias de cada uno.

Fomentar la participación como así también llevar a cabo capacitaciones, entre otras estrategias, podría dar lugar al crecimiento tanto profesional como personal de los empleados. Estos dos últimos aspectos fueron indagados en la pregunta 6.

Por último, nos gustaría referirnos a la pregunta 12, la cual consideramos engloba, en cierta forma, a las anteriores. Esto se debe a que creemos que fomentar una buena comunicación entre jefe-empleado permitiría mejorar otros aspectos débiles de las empresas. Aquí hemos obtenido un porcentaje alto en la opción siempre, por lo cual lo que consideramos necesario es poder aprovechar este aspecto positivo para lograr futuras mejoras.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **CONCLUSIONES**

*“Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados”*

A modo de cierre nos gustaría poder dar cuenta de las conclusiones a las que arribamos luego de la realización de la presente investigación.

En principio, nos gustaría destacar, nuevamente, el buen trato recibido desde las distintas empresas a las que asistimos. Las mismas, de un modo absolutamente desinteresado, se prestaron a colaborar con nosotras, dedicándonos parte de su tiempo y amabilidad. En muchas de ellas, pudimos sentir el mismo cálido trato que percibimos tienen con sus empleados, en donde pareciera que se respira un aire familiar innegable.

Adentrándonos en el tema que nos atañe, hay ciertas cuestiones que podríamos plantear como comunes a las diez PyMES que conforman la muestra. Uno de los puntos más generales a los que podríamos referir es la falta de una infraestructura y organización para la construcción de un firme y consistente Departamento de RR HH. Éste sería un punto a través del cual podríamos acercarnos mas a la hipótesis planteada en un principio y que sirvió de guía para nuestra investigación: “...Las PyMES marplatenses no cuentan con una sólida infraestructura de Recursos Humanos desde donde se implementen estrategias destinadas exclusivamente a motivar a los empleados...”. Esto se ve reflejado en las políticas de RR.HH implementadas, ya que las mismas, como hemos mencionado en otra oportunidad, recientemente han comenzado a ser incorporadas es la gerencia y administración de este recurso tan rico y único como es el hombre.

Creemos que como consecuencia del desarrollo que recién comienzan a experimentar muchas de las PyMES marplatenses, sus estrategias de motivación aún reposan en Teorías como las de Maslow o Aldlfer, donde se habla de categorías o grupos básicos de necesidades, dando un lugar privilegiado a las *necesidades de existencia* (para Aldelfer) o *necesidades fisiológicas y de seguridad* (para Maslow), satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos. Ambos autores dan un papel primordial a estas necesidades, como escalón necesario para poder lograr la satisfacción de otro tipo de necesidades como lo son las de relación, de estima, de autorrealización, entre otras.

Si bien nosotras consideramos a estos factores como de suma importancia para la motivación y satisfacción de los empleados, creemos que se debe lograr comprender que es el funcionamiento de todos estos factores el que va a permitir

arribar a buen término. La Teoría de motivación – higiene de Herzberg, por ejemplo, pone énfasis en esta visión global, resaltando q *“...Si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores (motivacionales y de higiene), el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado. Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho. Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente...”*.

El empleado en la mayoría de los casos, en la actualidad, buscará algo más que la mera remuneración económica por el trabajo realizado. Tenderá a buscar reconocimiento; crecimiento personal y profesional; mejorar sus capacidades y aptitudes; autodirección; lograr una mayor participación, entre otras cosas. Es sabido que la autorrealización permite alcanzar las propias aspiraciones, satisfacer las expectativas, al tiempo que logra enriquecer y mejorar la labor contribuyendo a lograr un buen clima laboral. Buscarán sentirse bien realizando su tarea diaria. Es por esta razón que creemos que en los tiempos que corren, las motivaciones intrínsecas cobran una mayor relevancia, aunque no por ello haya que dejar de lado al dinero como factor motivacional.

Kenneth Thomas en su Teoría de la Motivación Intrínseca, resaltaré cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía, competencia, sentido, progreso. *“...La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales)...”*.

Pese a lo mencionado anteriormente, lo cual no es una crítica sino una mera observación, debemos insistir en que muchas de las PyMEs se encuentran orientadas a lograr esta motivación y consecuente satisfacción más integrada, a partir de un Departamento de RR.HH idóneo y capacitado para ello. En el trabajo de campo realizado, corroboramos la certera y firme idea, de los miembros de los distintos departamentos, de desarrollar políticas conjuntas para el desarrollo integral de sus miembros, la resolución de problemas, la capacitación continua, etc. Si bien expresaron el camino que aún les falta recorrer en este sentido, demostraron su

interés y accionar en este sentido. Creemos que esta tendencia es un muy buen indicador que puede ser determinante en un futuro para que la ansiada solidez del Departamento de RR HH pueda ver la luz que tanto anhela. Si bien aún el camino no está trazado del todo, resulta de suma importancia establecer unos buenos cimientos sobre los cuales poder construir y alcanzar aquellos objetivos que quizá hoy parecen más lejanos. Es necesario recalcar que actualmente se están empezando a tener en consideración algunas cuestiones que no mucho tiempo atrás ni siquiera se pensaban.

Desde nuestro más humilde lugar nos gustaría proponer algunas sugerencias para los Departamentos de RR HH visitados. En primer lugar, creemos necesario que se profundice un poco más en la fomentación de la buena comunicación entre empleado-jefe. En relación a esto también podríamos decir que una interiorización en las expectativas del empleado ayudaría en gran medida a que éste pusiera mayor dedicación y esfuerzo en su tarea cotidiana.

Otra sugerencia que nos parece viable es la referente a contar, dentro de los Departamentos de RR HH, con capacitación en Recursos Humanos. Este sería un buen método para poder ampliar e incorporar conocimientos específicos que, quizás, no se tienen en cuenta y que resultarían prácticos si se llevaran a cabo sus implementaciones. De esta manera el trabajo sería llevado a cabo por personas idóneas para realizarlo.

Si bien, como ya dijimos, se está trabajando en este sentido, creemos conveniente abrir el campo incluyendo espacios de reflexión colectivos sobre la tarea tanto de empleados, como de directivos, para indagar desde la visión interna de cada uno hasta qué punto se está abarcando la capacidad y expectativa de cada miembro de la empresa. Por otra parte las reuniones mensuales facilitarían la comunicación, el intercambio de información, el sentido de pertenencia, la participación. Podrían también incluirse jornadas de ocio y recreación para la interrelación y fomentar los vínculos internos, esto ayudaría no sólo a mejorar las relaciones interpersonales sino también la producción de cada empresa.

Por último, nos gustaría expresar nuestra desilusión respecto a la negativa ante nuestra propuesta de trabajar, a la vez, con los empleados. Esto significó, no sólo un obstáculo para nuestra obtención de datos, sino que también implicó un obstáculo

para el cumplimiento de nuestro objetivo secundario de identificar la satisfacción del empleado. Por lo tanto, consideramos que este será un interrogante a evaluar en trabajos futuros, posible de abordar por otros investigadores. Un interrogante sumamente importante, a nuestro entender, para poder obtener una visión más representativa de la realidad, ya que sólo hemos podido evaluar una visión parcial de los protagonistas de las distintas PyMEs, en lo que hace a las políticas de motivación implementadas. La motivación es un área del trabajo que, a nuestro entender, requiere sí o sí de la participación de los empleados para su estudio. Si bien, ésta puede ser indagada a partir de los datos que otros (miembros del Departamento de RRHH en este caso) aporten, como bien dijimos, nunca va a ser una representación acabada de lo que realmente sucede en la empresa.

Quisiéramos finalizar destacando la real importancia que tienen en la actualidad, por sobre todo, la implementación de políticas de RR.HH idóneas. En tiempos caracterizados por la incertidumbre, por la necesidad de cambios y su correlato de flexibilidad, poder llevar a cabo políticas de capacitación, motivación, participación, utilizar criterios adecuados de selección, entre otras políticas a tener en cuenta, serán el camino adecuado para lograr los resultados esperados tanto a nivel empresarial en su totalidad, como de cada uno de sus empleados en particular. Consideramos que el hecho de que las PyMEs marplatenses estén comenzando a dar el lugar que corresponde a las políticas de RR.HH, implica un gran crecimiento de las mismas. Creemos importante destacar la necesidad, dentro del contexto actual, de contar con la presencia de un psicólogo laboral dentro de las empresas como elemento fundamental para preservar la salud de los empleados, como así también, el estado de producción de la empresa. Respecto a esto último, hemos notado a partir de la evaluación de nuestra muestra, que este punto sigue siendo una debilidad a tener en cuenta, ya que no se incluye dentro del staff de trabajo al profesional psicólogo.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **BIBLIOGRAFÍA**

*“Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados”*

## **Bibliografía**

- Bartoletti, R (2005) "Complejidad, globalización y el nuevo sujeto de las organizaciones", UBA.
- Chiavenato (1994). "Administración de recursos humanos", McGraw – Hill Interamericana.
- Filippi, G (1996) "El nuevo sujeto laboral". Art. Revista Decisiones en RRHH, N1.
- Filippi, G (1998) "El Aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional" Ed Eudeba. Facultad de Psicología. Secretaría de Cultura. UBA.
- Fleischman, E (1996) "El fenómeno de la propensión a accidentes". *En Estudios de la Psicología Industrial y del personal, trillas, México.*
- Flippo (1990) "Principios de Administración de personal". McGraw-Hill.
- Nieto, H (2002) "Relación entre salud y trabajo", en *Competitividad y Salud ocupacional*, Ed. La Colmena.
- Redondo, A.I. (2000) "Psicodiagnóstico y Calidad de vida laboral". Ficha de cátedra de Psicología Laboral.
- Redondo, A.I. (2002). "La Psicología, el mundo del trabajo, y el rol del psicólogo" Ficha de cátedra de Psicología Laboral.
- Redondo, A.I. "Cambios en el sistema laboral, la empresa y el trabajo". Ficha de cátedra de Psicología Laboral.
- Redondo, A. I. (2000) "Teorías de la motivación". Ficha de cátedra de Psicología Laboral.
- Schlemenson, A (2002). "La estrategia del talento" Cap. 4 Paidós Bs. As.
- Stankiewicz, F. (1991). "Las estrategias de las Empresas frente a los Recursos Humanos", Ed. Hvmanitas, Bs As.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

# **ANEXO**

***“Estudio Exploratorio de identificación de políticas utilizadas en empresas marplatenses con el objetivo de motivar a sus empleados”***

## Instrumento de medición para el Departamento de Recursos Humanos

La siguiente encuesta forma parte de la investigación de pregrado que alumnos de la Facultad de Psicología deben realizar como requisito curricular. Su modo de aplicación será de auto-administración, y se llevará a cabo de manera *individual y anónima* entre el personal del Departamento de RRHH de las distintas PyMES que tomaremos como muestra.

El siguiente instrumento intenta recabar información acerca de las estrategias de motivación que se implementan o no dentro de las PyMES, a través del personal de su Departamento de RRHH.

Desde ya agradecemos su colaboración. Es de suma importancia que sea lo más sincero posible a la hora de responder, no olvide que esta encuesta es de carácter anónima.

Datos personales:

**Edad:**

Entre: 18 y 25 años ....

Entre 26 y 35 años ....

Entre 36 y 45 años ....

Entre 46 y 55 años ....

Más de 56 años ....

**Sexo:**

F ....

M ....

**Puesto de trabajo:** .....

Marque con una cruz la respuesta que considere adecuada:

1) ¿Cuenta su empresa con Departamento de Recursos Humanos?

Sí ....

No ....



2) ¿Desde el Departamento de RRHH se implementan estrategias de motivación destinadas a los empleados de la empresa?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

En caso de respuesta afirmativa (las 3 primeras opciones) ¿podría enumerarlas?

.....

.....

.....

3) ¿Dentro de la empresa se realizan capacitaciones?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

4) ¿Se le brinda la posibilidad a los empleados de acercarse al departamento de RRHH en caso de necesitar apoyo no relacionado directamente con la tarea específica que realiza?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

5) ¿Se le brinda a los empleados un espacio en donde puedan hacer sus propios aportes y contribuir con ideas creativas a su trabajo?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

6) ¿Considera que la empresa da lugar al crecimiento profesional, personal y económico de sus empleados?

- Siempre ....

- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

7) ¿Dispone de algún sistema de retribución por mérito o de incentivos por medio del cual se le reconocen a los empleados los logros obtenidos?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

En caso de respuesta afirmativa (las 3 primeras opciones) ¿cuáles?

.....

.....

.....

8) ¿Los empleados trabajan según objetivos específicos?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

9) ¿Considera que las tareas son designadas en función de las características y capacidades propias de cada empleado?

- Siempre ....
- A veces ....
- Casi Nunca ....
- Nunca ....

10) ¿Considera que los empleados están satisfechos con el sistema existente?

- Muy satisfechos ....
- Satisfecho ....
- Poco satisfechos ....
- Insatisfechos ....

11) ¿Considera que se tienen en cuenta las expectativas propias de cada empleado?

Siempre ....

A veces ....

Casi Nunca ....

Nunca ....

12) ¿Considera que dentro de su empresa se fomenta la buena comunicación entre jefes/empleados?

Siempre ....

A veces ....

Casi Nunca ....

Nunca ....