

Ríos, María Belén

“Motivación laboral y su relación con la antigüedad en el puesto de trabajo de una organización perteneciente al rubro logístico, año 2019”

2019

*Instituto: Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Ríos, M.B. (2019) “*Motivación laboral y su relación con la antigüedad en el puesto de trabajo de una organización perteneciente al rubro logístico, año 2019*” [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]  
Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



**INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**“Motivación laboral y su relación con la antigüedad en el puesto de trabajo de una organización perteneciente al rubro logístico, año 2019”**

PRESENTADA POR

**MARÍA BELÉN RÍOS**

**DIRECTOR: LIC. ESTEBAN CÓRDOBA**

Trabajo final para obtener el título de licenciada en Relaciones del Trabajo

Fecha: Noviembre de 2019

## **Agradecimientos**

Quiero comenzar agradeciendo especialmente a mi familia, mis padres quienes estuvieron al lado mío durante todos estos años de estudio. Siempre creyendo en mí, dándome las fuerzas para seguir adelante. Ustedes son el pilar fundamental de mi vida junto con mis hermanos, gracias por enseñarme a ser buena persona y siempre tener constancia. Mamá gracias principalmente a vos por transmitirme tu fuerza y tu ejemplo de salir siempre adelante.

Dedicarles esto a mis abuelos, que desde el cielo espero que estén orgullosos de su nieta.

A mis amigos/as y compañeros/as de la UNAJ, por acompañarme y alentarme en todo momento.

A mi novio, Gastón, por estar siempre y por ser mi apoyo, la persona que siempre me hace ver mis capacidades. Gracias por brindarme tu amor y compañía.

A mi tutor, Esteban Córdoba, por haberme brindado su apoyo incondicional desde el primer día, sus conocimientos y su valioso tiempo para guiar este trabajo. Gracias por la paciencia, la dedicación, la motivación y disposición para atender todas mis dudas. Su colaboración y apoyo fue fundamental para la realización de este trabajo final integrador. Sin él no lo hubiera logrado, gracias infinitas por ser como es, un gran profesional y un gran profesor. Su vocación hace que muchos de nosotros podamos llegar al final con entusiasmo y esfuerzo. A los profesores/as que tuve en el desarrollo de toda la carrera, de quienes me llevo la mejor enseñanza y un hermoso gran recuerdo. No podría nombrarlos porque realmente son todos especiales para mí, cada uno de ellos logró no solo hacerme crecer académicamente sino que también como persona, gracias por acompañarme en este camino.

A todas las personas que de alguna forma u otra colaboraron en el desarrollo y culminación de este trabajo. Gracias por la paciencia.

Por último agradezco a mi casa de estudios, la Universidad Nacional Arturo Jauretche, a la que quiero con todo mi corazón y que me permitió concluir mi formación y de la cual estoy orgullosa de formar parte.

¡Muchísimas gracias!

Niveles de motivación laboral y su relación con la antigüedad en el puesto de trabajo de una organización perteneciente al rubro logístico, 2019

María Belén Ríos

Universidad Nacional Arturo Jauretche

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar e identificar los niveles de motivación en el puesto de trabajo que tienen los trabajadores de una organización de servicios de logística integrada en la provincia Buenos Aires.

Se tomó una muestra simple no probabilística con muestreo intencional para el análisis descriptivo e inferencial de 50 trabajadores, en el cual, el 29 % pertenece a la ciudad autónoma de Buenos Aires y el 71% del gran Buenos Aires. El 59 % es de género masculino y el 41 % femenino, con una edad promedio de 34,67 años (DT=10,61; Mediana= 32 años; Máx.= 58 años, Mín.=21 años). En cuanto al nivel de escolaridad, 15 % secundario incompleto, un 15 % el secundario completo, un 20 % tiene el terciario incompleto, un universitario incompleto 35% y un 15 % universitario completo.

Se administró un Macro cuestionario, compuesto por: Cuestionario de datos socio-demográficos y socio-laborales (construido ad-hoc para la presente investigación), Cuestionario de Motivaciones para el Trabajo (Toro Álvarez, 1992). El instrumento está conformado por 75 ítems y utilizado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación, divididos en tres partes o dimensiones. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala es de 0.72.

En lo que respecta a los resultados obtenidos se corrobora que el grupo de trabajo y su salario correspondiente es el nivel principal para que el resto de las motivaciones se cumplan, en segundo lugar, que el nivel motivacional de la supervisión y promoción es escaso en la organización estudiada. Por último, se apoya a la idea que el trabajo es fundamental en la vida del ser humano y si lo hace motivado, aún mejor.

**Palabras clave:** Trabajo – Motivación – Puesto de trabajo – Antigüedad Laboral - Empleados

## Levels of work motivation and its relationship with seniority in the workplace of an organization belonging to the logistics sector, 2019.

### Abstract

The objective of this work is to analyze and identify the levels of motivation in the workplace that the workers of an integrated logistics services company located in the City of Buenos Aires have.

A simple non-probabilistic sample was taken with intentional sampling for the descriptive analysis of 50 workers, in which 29% belong to the autonomous city of Buenos Aires and 71% of the greater Buenos Aires. 59% are male and 41% female, with an average age of 34,67 years (SD=10,61; Median=32 years; Max.= 58 years, Min.= 21 years). As for the level of schooling, 15% incomplete secondary, 15% complete secondary, 20% have incomplete tertiary; an incomplete university 35% and 15% complete University. A macro Questionnaire was administered, consisting of: Socio-demographic and socio-labor data questionnaire (built ad-hoc for this research) and the Labor Motivation Questionnaire (CMT) (Toro Álvarez, 1992).

The instrument consisting of 75 items and used to objectively identify and assess 15 motivational factors, divided into three parts or dimensions. The Cronbach alpha coefficient of the scale is 0.7

Regarding the results obtained, it is corroborated that the work group and its corresponding salary is the main level so that the rest of the motivations are fulfilled, secondly, that the motivational level of supervision and promotion is low in the organization studied. Finally, it supports the idea that work is fundamental in the life of the human being and if it is motivated, even better.

**Key words:** Work - Motivation – Work Station – Labor Old - Employees.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE GENERAL .....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
CAPÍTULO I.....	6
1.INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Planteo del Problema.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2.MARCO TEÓRICO.....	100
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 La Motivacion.....	144
2.3 Clima organizacional.....	25
2.4 La Trayectoria Laboral .....	28
CAPÍTULO III.....	32
3.METODOLOGÍA.....	33
3.1 Objetivo general.....	33
3.2 Objetivos específicos .....	33
3.3 Hipótesis.....	33
3.4 Justificación y relevancia .....	34
3.5 Tipo de estudio o diseño .....	34
3.6 Población.....	34
3.7 Muestra.....	35
3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	35
3.9 Procedimiento .....	36
CAPÍTULO IV .....	37
4.RESULTADOS .....	38
CAPÍTULO V .....	44
5. DISCUSIÓN.....	45
6.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	50
7. ANEXOS.....	53
7.1 Instrumento de recolección de los datos .....	54
7.2 Consentimiento Informado.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> Genero. ....	39
<b>GRÁFICO 2.</b> Nivel de Escolaridad. ....	40
<b>GRÁFICO 3.</b> Estado Civil. ....	40
<b>GRÁFICO 4.</b> Zona de Residencia. ....	41
<b>GRÁFICO 5.</b> Puesto que ocupa en la organización. ....	42
<b>GRÁFICO 6.</b> Tipo de relación laboral. ....	42

# **CAPÍTULO I**

## 1. Introducción

En este trabajo integrador final se presenta un estudio a la motivación laboral de una empresa de logística integrada de la Provincia de Buenos Aires.

Considerando la importancia del trabajo en la vida de los seres humanos, teniendo en cuenta que las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro o fuera de la organización.

Se nota que el mismo es realmente necesario en las vidas de los trabajadores, recordemos una frase clásica escuchada por muchos **“el trabajo dignifica”** el trabajo es un dador de identidad, entre otras cosas.

Si bien las exigencias hacia los trabajadores suelen ser muy altas y generan estrés laboral.

Es necesario destacar el contexto actual del mundo laboral donde está invadiendo la incertidumbre, un mundo de trabajo caracterizado por la inflación y desempleo, trabajos donde las CyMat (condiciones y medio ambiente de trabajo) no tienen importancia, donde abundan “contratos basura” y trabajos que se caracterizan por la precarización laboral aplicada de distintos modos, disfrazados a través de plataformas diseñadas para el celular, las cuales dejan totalmente desprotegido al trabajador.

Sin embargo, el mismo no deja de tener una vital importancia en la vida del ser humano, si no trabaja se llega a considerar hasta como un sujeto “inservible” para la sociedad generando distintos estresores en las personas, cuando no lo tienen o son desafectados de sus puestos o mismo cuando un comerciante debe cerrar su negocio por cuestiones que lo excedan y se queda sin trabajo, tendríamos varios ejemplos sobre casos como este referentes a distintas áreas del mercado laboral.

Ahora como mencionábamos antes el trabajo es clave en nuestras vidas por lo que el estudio de la Motivación en los puestos de trabajo es realmente

importante, porque de ella derivan aspectos como el desempeño laboral y a la vez puede ser un factor protector ante un posible estrés laboral.

Ahora, la permanencia en un puesto de trabajo por más de 10 años logra una estabilidad laboral, ¿pero esta implica que los trabajadores de tal antigüedad tengan altos niveles de motivación?

## **1.1 Planteo del problema**

En la provincia de Buenos Aires, en la organización relevada, la cual será presentada más adelante, contiene trabajadores que poseen más de 10 años en el puesto de trabajo incluso con más tiempo de antigüedad. Tiempo atrás, dirigiendo la mirada en otra generación se estilaba trabajar en una misma fábrica, negocio, etc. durante toda la vida o mejor dicho hasta que la persona no pueda trabajar más.

Esos tiempos ya han cambiado, las nuevas generaciones sobreponen la motivación por encima de un “trabajo seguro para toda la vida”.

Los paradigmas han cambiado y a la hora de elegir un trabajo, tenemos en cuenta varios aspectos. La remuneración, los beneficios y el crecimiento profesional, entre otros. Pero luego de 10 años ¿qué es lo que hace que nos quedemos en una organización durante todo este tiempo?

Teniendo en cuenta que la estabilidad laboral es uno de los factores más importantes, una inquietud de las empresas modernas es encontrar la forma de llevar la motivación a los trabajadores para que tengan un mejor desempeño en sus tareas y duplicar la satisfacción e interés en el trabajo.

Debemos descubrir que es lo que priorizan los trabajadores a la hora de decidir quedarse en la organización, ya que también tienen la opción de ir por nuevas oportunidades o crearlas. Aunque también podría ser una problemática en la que el empleado no pueda ir por nuevas oportunidades por cómo se encuentra el mercado laboral o bien quizá tampoco pueda crearlas por distintos motivos.

Según Schultz (1995) la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, era suficiente con aumentarles el sueldo. Tal suposición gozó de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente, debido a que existe el impulso de cumplir otras necesidades de satisfacción las que no siempre refieren al bienestar económico.

# **CAPÍTULO 2**

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

En este primer capítulo se hará la introducción acerca de la percepción del significado Trabajo a lo largo del tiempo y la importancia de la Motivación en el puesto de trabajo.

Cabe destacar a Medá (1998) quien explica que en distintos momentos históricos que el trabajo ha tenido diferentes significados. En la antigua Grecia el trabajo era sinónimo de esclavitud, en la Edad Media era sinónimo de castigo divino y recién en el SXVII el trabajo adopta un significado positivo, de dignificación y dador de identidad personal.

Las personas nacen, crecen, se educan y trabajan dentro de las organizaciones. ¿Qué quiere decir esto? Que las organizaciones influyen en la vida de las personas, influyen en sus objetivos individuales.

Los trabajadores invierten:

- Esfuerzo
- Tiempo
- Dedicación
- Compromiso

¿Qué reciben ellos a cambio?

- Un salario
- Beneficios
- Incentivos
- Hacer Carrera
- Lograr un Crecimiento Profesional y laboral

Sí lo que brinda el trabajador tiene una “recompensa” que es buena y sostenible.

¿La motivación se mantiene durante tantos años de trabajo?

Sostener la motivación en los puestos de trabajo, no es tan simple como parece.

Es por eso que se planteara la relevancia teórica y social de la temática planteada ya que, responde a que toda la comunidad se verá beneficiada si los trabajadores que concurren a las organizaciones a dar su fuerza de trabajo lo hacen motivados.

En la Ciudad de Bs As dentro de esta organización que se estudia, la cual será presentada más adelante, cuenta con trabajadores que poseen más de 10 años en el puesto de trabajo incluso con más tiempo de antigüedad.

Tiempo atrás, refiriéndose a otra generación se estilaba trabajar en una misma organización durante toda la vida.

Esos tiempos han cambiado, las nuevas generaciones sobreponen la motivación por encima de un “trabajo seguro para toda la vida” y ponen en balanza que es lo que tiene más relevancia e importancia para ellos.

Los paradigmas han cambiado y a la hora de elegir un trabajo, tenemos en cuenta varios aspectos. ¿Cuáles?

La remuneración, los beneficios, el crecimiento profesional y personal, entre otros.

Pero luego de 10 años ¿Siguen priorizando lo mismo? En la presente investigación hay empleados con más de 10 años dentro de la organización, eso de por si nos sitúa en una diferencia generacional.

¿Qué indica esto? Que van a tener distintas prioridades a la generación de Millennials por ejemplo que a la tradicional. El tema generacional es importante porque cada una tuvo una vivencia distinta. Como muestra Filippi (2009) en un mismo escenario laboral, pueden coexistir hasta 4 generaciones diferentes.

- Los “tradicionales”: Nacidos hasta 1946  
 Sus influencias fueron patriotas, héroes, divas. Las guerras mundiales y la gran depresión marcaron sus vidas. Las tecnologías relevantes fueron la radio y el cine. Es una generación que debió aprender a vivir con poco y del ahorro. La fe en las instituciones estaba presente y del trabajo a sus casas, de sus casas al trabajo. El modelo predominante, los jefes en un nivel superior y los subordinados en un nivel inferior en la toma de decisiones y de tareas. Los valores que predominan son: sacrificio, trabajo duro, conformismo, ley y orden, respeto por la autoridad, paciencia, el deber antes que el placer.
- Baby Boomers: Nacidos entre 1947 y 1964  
 Esta generación surge en medio de una explosión demográfica, en consecuencia se dan cambios en todos los sectores de actividad. Personas de gran influencia e ideologías fueron los referentes de esta época, se caracteriza esta época por el consumo de objetos y de productos de TV (Publicidades, series, etc). Economía en postguerra, generando construcción, guiados por el optimismo, abundancia de puestos de trabajo. Es una generación que busca generar competencia, cambios y liderar. Desean poder y participación, a la vez un equilibrio entre la vida laboral y personal. No quieren retirarse de su trabajo, si es posible nunca. No quieren sentirse improductivos.
- Generación X: Nacimiento entre 1965 y 1980.  
 Es la generación que consume Televisión constantemente, utilizan videogames y la computadora. Un cambio de paradigma importante, en esta época se triplica los casos de divorcio. Se pierde la confianza en las instituciones y personas, comienzan a tenerse confianza. La violencia comienza a hacerse notar fuertemente, destrucción del medioambiente, enfermedades sexuales.  
 Son independientes, autónomos y quieren incrementar su calidad de vida: vivir como ellos lo desean. Sus intereses son trabajar en lo que quieren porque confían en su autodesarrollo
- Millennials o Generación Y: Nacidos entre 1980 y 1999-

Refieren a los “nuevos” Baby Boomers, incomprensivos, acceso constante a lo virtual, al internet, los celulares y la playstation. Ciudadanos de mundo, Optimistas. Los millennials, valoran, aceptan y respetan la diversidad. En el trabajo, Buscan espacio para participar, son solidarios y desean un ambiente de colaboración laboral. Buscan espacio para participar.

Lo que respecta a la siguiente generación es lo más cercana a los adolescentes que se están iniciando en la vida laboral.

- Generación Z: Para diversos autores (Koffsmo, 2010; Martínez, 2015; Erickson, 2013; Pietro, s.f.), existen 5 tipos de generaciones en función de la época en la cual han nacido, los cuales manifiestan distintas características, en lo que respecta a la generación Z, caracterizados por el mundo digital, son impacientes y ansiosos. No se destacan por planificar, sino que su característica pasa por la inmediatez y la espontaneidad. Se destacan por su capacidad para afrontar los cambios y son individualistas, su comunicación es en red y se caracterizan por tener una posición activa en el mundo.

Retomando ¿Qué es lo que hace que la permanencia sea por más de 10 años?

Teniendo en cuenta que la estabilidad laboral, que es uno de los factores más importantes.

Debemos descubrir que es lo que priorizan los trabajadores a la hora de decidir quedarse trabajando en la organización, ya que también tienen la opción de ir por nuevas oportunidades, crearlas o quizá tampoco puedan crearlas o ir en busca de las mismas pero debemos encontrar los motivos.

El trabajo, en términos de significado y concepción, es una compleja categoría conformada por variables psicosociales y socio-históricas.

El concepto de trabajo viene siendo estudiado por distintos autores, entre ellos podemos nombrar a:

Medá (1998) explica que en distintos momentos históricos el trabajo ha tenido diferentes significados. En la antigua Grecia el trabajo era sinónimo de esclavitud, en la Edad Media era sinónimo de castigo divino y recién en el SXVII el trabajo adopta un significado positivo, de dignificación y dador de identidad personal.

Se encuentran autores como Schlemenson (2002) quien también, desde una mirada psicológica, postula al trabajo como un dador de identidad y estructurador de la vida social y privada de las personas.

Según Blanch (2001), el trabajo se define como:

Toda actividad humana individual, física y/o intelectual, de carácter económico, realizada consciente, deliberada, libre y públicamente, con el propósito de obtener algún beneficio distinto de la mera satisfacción derivable del desarrollo de la tarea, en el marco de una relación contractual de intercambio mercantil, establecida voluntariamente entre la persona trabajadora contratada –que vende su esfuerzo, tiempo, conocimientos, destrezas, habilidades, rendimientos y múltiple subordinación a imperativos funcionales de naturaleza técnica, jurídica, ecológica, contable, evaluativa, productiva, burocrática y organizacional- y la contratante que compra todo ello, a cambio de dinero y, eventualmente, además, de bienes y/o servicios. (p. 128)

El autor antes mencionado afirma que el trabajo le proporciona al individuo la sensación de pertenencia a un sector de la sociedad que se considera importante, necesario y valioso. Asimismo, declara que, a la hora de optar por una carrera determinada, el hombre es guiado en su elección por sus intereses, expectativas a futuro, habilidades y competencias, en especial, por influencias motivacionales. Es decir, concluye, que existen varios motivos que impulsan a la persona a involucrarse en un sector laboral particular.

Una vez que se ingresó al trabajo, se puede hablar de la ciencia de la motivación.

## **2.2 La motivación**

La “Motivación” se estudia desde hace muchos años, por distintos pensantes los cuales nombraremos más adelante.

Pensando en motivar personas para una organización, esto comenzó a hacer eco con la Revolución Industrial, a fines del 1800. Tuvo su impacto más fuerte en las empresas a principio de 1900, cuando nos impone un modelo social en el marco de una empresa.

Podríamos decir que se pensó en la motivación para atraer empleados ya que había que lograr que las personas se interesen en ir a trabajar a la empresa. En lo primero que se pensó fue en el dinero.

Tenemos autores como Taylor que defienden las teorías clásicas, el estudio los tiempos de trabajo, la producción en línea que es tomada por Ford y ¿Qué hace para que las personas quieran trabajar con ellos? Paga el doble del mercado y tienen una gran aplicación de éxito.

Sin embargo, las personas eran un elemento más, tomados como máquina. No se consideraban sus expectativas, ni sus deseos, ni sus sueños ni sus miedos. Cada persona es distinta, cada persona tiene una necesidad diferente. A ellos no se los tomaba como una persona sino como una herramienta más para la producción.

Taylor (1911) opinó que el motivar más importante de los trabajadores es el salario. Explicó que el sistema de remuneraciones sin incentivo fomenta la baja productividad. Por otro lado indica que, si los empleados recibieran el mismo salario independiente de su contribución individual a la meta, trabajarán menos y que los empleados piensan que trabajar a una tasa más alta significa que se pueden necesitar menos empleados.

Lo que desalienta a los empleados a trabajar más. Todas estas analogías afectan solo a los no calificados y trabajadores “desmotivados” en Midvale Steel Company, donde Taylor trabajo como gerente.

Taylor (s.f en Chiavenato, 2000) citado dice que el dinero es lo que más motiva a los trabajadores y los demás asuntos no son de tan importancia.

“El dinero es lo que más motiva principalmente a los trabajadores y los demás asuntos son poco importantes” Frederick Taylor (s.f. citado en Chiavenato, 2000)

En contraposición, se puede nombrar a Henry Fayol (1971) quien en su primer paper Los Principios de la administración refleja que habría que lograr que todos trabajen dentro de la organización con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización y su control.

Entonces tomando esta postura es realmente necesaria la amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal. Tener un buen clima organizacional es esencial, es menester un buen liderazgo y que exista preocupación por el otro.

Lo que dice Taylor sería lo más clásico, que es obtener plata que obtener la lealtad genuina de las personas.

Elton Mayo (1927) fue llamado por Western Electric, debido a que tenían alto nivel de ausentismo. Si bien estaban pagando altos sueldos, tenía alto nivel de faltas en los empleados.

Según los resultados hay que tener en cuenta las cuestiones físicas y condiciones ambientales, que el lugar donde trabajan sea adecuado y estén aptos para desempeñar una tarea diaria. El dinero no reemplaza el malestar de esas condiciones. Por lo que debemos otorgar otras cosas para que nos elijan. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial.

Las empresas hoy en día nos dan distintos beneficios, ambientes de trabajo agradables, fiestas de fin de año. Empresas de alta avanzada, horarios flexibles, espacios de diversión. Todo tiene que ver con las Condiciones de trabajo.

Se impulsó una nueva teoría de la motivación y entramos a un modelo más psicológico, por lo que esto indica algo además del dinero nos motiva.

Según Maslow (1954 citado en Frager & Fadiman, 2010), todos los individuos tienen necesidades básicas. Aunque el grado y el tipo de satisfacción varíen entre las sociedades desarrolladas y subdesarrolladas de igual manera no es posible ignorar las necesidades básicas. Estamos hablando de las necesidades fisiológicas, las cuales son las necesidades principales para vivir como por ejemplo alimentos, agua, oxígeno, dormir, abrigo, etc. Ahora bien, si las necesidades biológicas no son cubiertas correctamente, la persona se encuentra con casi todas sus energías a satisfacerlas. También deben satisfacerse algunas necesidades psicológicas con el fin de preservar la salud. Las siguientes necesidades, son necesidades psicológicas básicas:

La necesidad de seguridad, integridad y estabilidad, la necesidad de amor y sentido de pertenencia, la necesidad de estima y respeto a uno mismo. Además, todas las personas tienen necesidades de crecimiento: la necesidad de desarrollar las potencialidades y capacidades propias y la necesidad de autorrealización.

### Pirámide de Maslow

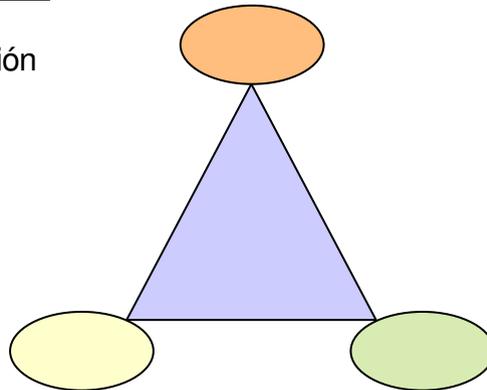
1. Auto Realización

2. Estima

3. Sociales

4. Seguridad

5. Fisiológicas



La teoría económica podría ser revolucionaria si aceptamos la realidad de las necesidades humanas más elevadas, como el impulso a la auto-realización y el amor por los valores más altos.

Por lo general, se busca satisfacer un conjunto de necesidades que parte de abajo hacia arriba, sino satisfacemos las inferiores no se puede satisfacer las primeras.

Por ejemplo, si no alcanza para comer, no se tiene un abrigo en el invierno o no se pueden pagar los servicios, no hay preocupación por la promoción en el trabajo.

Entonces una vez que se realiza lo demás, ya se pueden alcanzar otras necesidades.

Hay distintas necesidades:

- Fisiológicas: Las que están ligadas a la supervivencia, comer, respirar, abrigo. Las necesidades como ser humano.
- Seguridad: La seguridad del trabajo, la seguridad de empleo, seguridad jurídica.

- Sociales: Seguridad jurídica e institucional, por ejemplo, seguridad en el barrio.
- Estima: Es una necesidad básica. Como es necesario, que tengamos contacto. Estar en un contexto familiar, tener otro al lado que nos estime.
- Autorrealización: Refiere a una necesidad de orden superior, tiene que ver con los logros.

Mas adentrándonos en la actualidad de la teoría motivacional, podemos nombrar a Frederick Herzberg.

### **Factores Higiénicos y Factores de Motivación**

Hezberg (1959 citado en Ferrari, 2010) plantea que existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

Higiénicos: refiere a lo que por lo general nos da la empresa – Sueldo y beneficios - Condiciones y el clima de trabajo - Reconocimiento - Relación con el líder – Relaciones interpersonales – Status Laboral. Hay que atenderlas, que atendidas no generan motivación.

Factores de motivación: El trabajo en si – la libertad de acción – responsabilidad – confianza- realización – progreso profesional – propósito – sentirme importante- que mi acción sirve para algo.

Lo que dice Herzberg es que una vez cubiertas los factores higiénicos, en general lo que hacemos es eliminar la insatisfacción, la gente está satisfecha pero no motivada.

Por ej. Si en un país hay una inflación del 30% y el salario solo aumenta un 30% es un factor higiénico.

El dinero es higiénico, si el empleado se encuentra desmotivado, pero le ofrecen un aumento de sueldo ¿eso cubre la falencia que está sufriendo laboralmente?

La satisfacción por ese aumento del sueldo no será duradera si la persona esta desmotivada.

Una vez satisfecha esa necesidad de un aumento de sueldo, ya conseguida comenzara a inquietarlo de nuevo si la situación motivacional no cambia.

Las personas deben tener una remuneración de forma adecuada, por supuesto. Pero luego se debe sacar el tema del dinero de la mesa. Es decir, no hay que pagar menos y que sea todo más sentimental ya que a las personas se les paga por hacer su trabajo, pero se debe sacar de la mesa el tema dinero, ya que es un factor higiénico.

García Sanz (2012) expresa que no solo los motivadores económicos como el dinero bastan para que una persona se encuentre motivada en su trabajo. Se basa en el concepto de "Salario Emocional".

¿Qué es el salario emocional? Es un concepto que manejan varias empresas, donde se busca dar un beneficio al empleado, más allá de su salario monetario. Se basa en motivar ofreciendo beneficios personales o hasta incluyendo miembros de la familia. Como por ejemplo, si al empleado le dan el beneficio de ir a entrenar a un Gimnasio o a un club y también lo tiene un familiar y se le aplica un descuento simplemente por ser su familia es un buen beneficio que el empleado considerara importante como así también un servicio de guardería, cosas que sumen a la vida del empleado y su familia, etc. Hoy en día, según esta investigación, los trabajadores priorizan las capacitaciones, un buen clima laboral, el poder hacer carrera profesional dentro de la empresa y el poder de ascender de puesto, por sobre la remuneración monetaria ofrecida, lo cual no significa que esta no sea importante, ya que el trabajador recibe una paga por ofrecer su fuerza de trabajo. La motivación personal debe estar acompañada de un buen salario para que el trabajador pueda sostener cierta calidad de vida.

Se puede nombrar a autores como González Serra (2008), plantea que "la motivación determina y/o regula la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento" (p. 40).

Teniendo en cuenta esto, si la motivación es alta el grado de activación e intensidad del comportamiento también será alta para llegar al objetivo.

Según Robbins (2004), la motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.168).

Es decir que también juegan los logros individuales en conjunto con los organizacionales.

McClelland (1961 citado en Ferrari, 2010) La motivación laboral está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje:

- 1) De logro: afán de alcanzar el éxito y evitar el fracaso.
- 2) De poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
- 3) De afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.

Posicionándose desde un enfoque personológico González Maura (2004), refiere que la motivación profesional es una expresión de la personalidad y destaca que esta última ha sido estudiada a lo largo de los años desde miradas distintas, acorde a la corriente psicológica que adhería cada uno de los autores.

Según la Teoría Tipológica de las Carreras de Holland (1981), las personas tienden a preferir ambientes ocupacionales en los que puedan desarrollar su tipo de personalidad (realista, investigativo, social, emprendedor, convencional y artístico). Por lo tanto, dependiendo de los rasgos de personalidad que caractericen a las personas, las mismas estarán aptas o no para poder desempeñarse en determinados puestos laborales.

Chávez Uribe (2007), argumenta que la motivación constituye una de las grandes claves explicativas de la conducta humana, que, en general, se refiere al porqué del comportamiento. Dicho de otra forma, la motivación representa qué es lo que determina que una persona inicie una acción (activación), se desplace hacia un objetivo (dirección), pugne por alcanzar sus objetivos (esfuerzo) y se sostenga en sus tentativas para alcanzarlo (persistencia).

Desde una perspectiva cognitiva, Lewin (1958, citado en Bedodo Espinoza & Giglio, 2006) postuló que el individuo es un organismo que busca obtener metas y que está en constante movimiento de acercarse y/o alejarse de ellas. Las necesidades provocan tensión que únicamente desaparecen mediante la acción ejecutora dirigida hacia una meta.

Por otro lado, hay autores que sostienen que la motivación se puede describir a través de un ciclo, ya que cada vez que se cumple una meta, nuestra personalidad crea una nueva necesidad (Chiavenato, 2000).

Según lo expuesto por el mismo autor, el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. 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 liberarlo así de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo va a satisfacer la necesidad y descargará tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

La indagación de la motivación laboral es sumamente importante y resulta de gran utilidad para mejorar el desempeño laboral y alcanzar las metas trazadas.

Sin embargo, esta información carecería de su real valor si no se determina el tipo de necesidad predominante, dado que la satisfacción de ésta será el impulso de mayor influencia sobre la motivación.

En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es aquella que la conceptualiza como fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales. Se trata, de un proceso psicológico que es el resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.) (Vroom, 1964 citado en Ferrari, 2010).

Por lo que el ambiente es realmente importante, si no hay un buen ambiente no habrá un buen clima laboral, por lo que la motivación es probable que se vea afectada.

Los trabajadores deberían tener entornos de trabajo agradables, con un buen clima ya que trabajar en un contexto lleno de tensión no traerá buenos resultados.

Una investigación llevada a cabo en Chile, estudió empleados de Call Centers tercerizados (se terceriza el servicio de empresas en atención a clientes). Esta investigación indica que las condiciones laborales que percibe una persona, puede inferir en la salud de los trabajadores, ya sea física o mentalmente (Flores Uribe, 2014). Los resultados que arrojan en dicha investigación, demuestran que las condiciones laborales en este tipo de Call Centers no son para nada favorables y no contribuyen a la motivación de los empleados, debido a que la infraestructura no es adecuada para contener grandes cantidades de personas, los ruidos generados por los teléfonos y las personas conversando hacen que no sea un ambiente tranquilo. Al mismo tiempo, sucede que se ejerce mucha presión de parte de los supervisores, en algunos casos aquí en Argentina los empleados son maltratados verbalmente y trabajan bajo constante presión y gritos por sus supervisores para generar más ventas. Siguiendo el caso de Chile el mal trato recibido por los clientes, quienes también los maltratan, lo cual tampoco contribuye a que el empleado se sienta cómodo y a gusto con su puesto de trabajo y sus tareas. Respecto a las tareas, suelen ser estructuradas y controladas por los superiores, quienes también toman decisiones sobre los empleados, sin escuchar su opinión. Según esta investigación, los empleados de estos Call Centers no ejercen este trabajo como una profesión, sino que lo hacen como un medio para obtener ingresos económicos.

Por lo que con este caso, vemos la importancia de que un trabajador se encuentre en un buen clima laboral, con un buen trato por parte de sus superiores como así también de sus pares, que reconozcan sus tareas y los hagan parte en cierta forma de las decisiones.

Arrieta Salas y Navarro Cid (2008), consideran que resulta evidente que:

La relación dinámica de los procesos implicados, su carácter subjetivo y la importancia de los factores situacionales juegan un papel central a la hora de investigar este fenómeno y como condición para lograrlo los diseños de investigación y las metodologías empleadas deben ser sensibles a las vicisitudes del fenómeno a lo largo del tiempo (p. 40).

Según Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo, las necesidades inferiores básicas no suelen dominar debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se ven motivados principalmente por aquellas necesidades relacionadas con la seguridad, la estima y la realización personal. Dichos autores también plantean que las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas ya que los seres humanos están en constante búsqueda de nuevas formas de crecimiento personal. De esta manera la motivación en el trabajo es definida como:

Un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización (p. 56).

Peña Estrada (2015) indica que para poder lograr los objetivos que se propone la empresa, es esencial por parte de los trabajadores que la productividad sea efectiva y también eficiente. Por lo que la estrategia debe contar con normas claras para que potencie la motivación de los empleados, lo que implica que estén comprometidos con la organización y así lograr obtener buenos y óptimos resultados. Debido a la competitividad de las empresas en el mercado, cada una debe posicionarse como un “mejor empleador” y eso lograra marcar la diferencia ante otras propuestas laborales que esté recibiendo un candidato.

Las empresas comienzan a darse cuenta de esto y deben realizar diferentes acciones desde Recursos Humanos, ya sea desde distintas áreas que esta puede estar dividida (Comunicación, compensaciones y beneficios, dependiendo de cómo se divida la misma) De esta manera, se va generar una

buena visión interna tanto como externa, ya que si un empleado está cómodo y motivado en su trabajo, no solo lleva a que se obtengan altos niveles de desempeño dentro del trabajo, sino que también, hace que se comunique el bienestar hacia el exterior, generando una buena posición de la empresa como empleadora.

En un estudio realizado por Prieto (2004) se descubrió que las causas de permanencia o salida del trabajo están relacionadas con factores emocionales, de modo que el papel del dinero y su lado económico está dejando de ser prioridad dando lugar a la seguridad de los trabajadores y a los beneficios sociales y laborales orientados a mejorar la calidad de vida del trabajador. Así mismo, en una investigación realizada por Cortes & García (2011) se definió que, los países en vía de desarrollo tienen carencia de los mecanismos para motivar a los trabajadores pues los incentivos no son concisos ni claros, la distribución del personal por lo general es desigual, se presenta inestabilidad laboral, falta de formación y pensamiento oportunista.

Hay investigaciones relacionadas con los riesgos psicosociales y motivación laboral (como por ejemplo el clima laboral). En estas investigaciones se observa que uno de los grandes problemas el estrés laboral o síndrome del burnout. Peiró (1999) indica que el contenido de trabajo, su motivación intrínseca, el diseño de tareas y/o puestos, y la acción humana en el trabajo pueden tener un potencial motivador y contribuyen al bienestar psicológico, contrariamente si esto no se da puede ser una importante razón de estrés laboral para el trabajador. Las consecuencias sobre la salud ya sea mental han sido descritas y citadas por Gil-Monte y Peiró (1997) y García-Izquierdo (1991).

Por eso mismo es tan importante el buen clima organizacional, contribuye al bienestar psicológico ya sea laboral y personal, teniendo en cuenta que el estrés laboral se traslada a la vida personal y no queda solo en la vida laboral.

## 2.3 Clima Organizacional

El clima organizacional actualmente ha adquirido una gran importancia y se le considera fundamental para la estrategia corporativa. El concepto de clima organizacional, no es reciente y tal como la motivación y concepto de trabajo ha evolucionado como así también su aplicación.

Conocer el clima proporciona información sobre los comportamientos de la organización, donde permite ver y entender las actitudes, conductas de los miembros, de esta manera podremos hacer cambios que favorezcan al clima, si es necesario, y a la estructura organizacional.

Martín (1999) afirma que el término clima es un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquirió importancia en el ámbito social cuando las empresas comenzaron a dar relevancia a lo relacionado con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir por ejemplo una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino también, la calidad ya sea de los productos o servicios.

Chiavenato (2001) considera el clima organizacional como una cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

Para Tigiuri y Litwin citado en Denison (1991), el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización.

¿Qué dan a entender estos conceptos? en un principio el clima nos permite ver la percepción de los que integran la organización y nos proporciona información a tomar en cuenta.

Es decir que, si el clima organizacional no es satisfactorio y los trabajadores así lo perciben, no sumara a la motivación del trabajador por lo que tampoco tendrá satisfacción laboral.

Se unen estos dos conceptos y se cita a Palma Carrillo (1999) quien indica que es la actitud del trabajador hacia su trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo profesional, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño.

Junto con lo anterior nombrado más un buen clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral de los integrantes de la organización. Caso contrario, teniendo un mal clima laboral se puede encontrar una cierta insatisfacción laboral.

Likert (citado en Salldoval-Caraveo, 2004) en su teoría explica que los subordinados perciben, por sus esperanzas, capacidades y valores con lo que guían su comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. El autor describe tres tipos de variables de una organización:

- Variables causales
- Variables intermedias
- Variables Finales

Las variables causales pueden ser llamadas también variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables podemos nombrar a la estructura de la organización, reglas, competencia, su administración y actitudes. Si se modificasen las variables independientes se modificaran las otras variables. El autor indica que las variables intermedias, reflejan el estado interno de la empresa, su salud y se constituyen los procesos organizacionales. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Ahora las variables finales también llamadas dependientes son las que surgen del efecto de las variables independientes y de las intermedias, en lo que se podrá observar los logros obtenidos por la organización,

una de las más importantes a nombrar, la productividad, entre otras como los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Por otro lado indica que la combinación de dichas variables van a determinar dos tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

El primero refiere a un clima tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.

El segundo clima es de tipo participativo: Sistema III consultivo, Sistema IV Participación en grupo. En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones las toma la dirección o bien la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en un ambiente de temor, respecto a las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucción.

El clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la palabra confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, ocasionalmente se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. Luego podemos nombrar a clima de tipo participativo sistema III que consulta a la dirección y tiene confianza en sus empleados, las decisiones siempre en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en niveles más bajos como para motivar a los empleados, se utilizan las recompensas y los castigos eventuales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. Ahora en un clima participativo sistema IV, la participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección o cima, en cuanto a la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los trabajadores y la dirección forman un equipo para

lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. En síntesis los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida, donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV van por a un clima abierto donde la organización se percibe con dinámica, considerando la capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

De acuerdo a lo aquí mencionado es positivo tener un clima organizacional participativo, considerando el sistema III y IV un clima abierto, donde la dirección tenga confianza en sus empleados y no se trabaje en un clima de incertidumbre y miedo constante, con un ambiente dinámico y objetivos por alcanzar, donde la comunicación sea de forma ascendente, descendente y lateral, motivando con la participación y mejoramiento de métodos de trabajo e intentar satisfacer las necesidades de los empleados.

## **2.4 Trayectoria Laboral**

Resulta clave introducir el concepto de trayectoria laboral a este trabajo, debido a que analizamos la permanencia en el puesto de trabajo por más de 10 años. También debemos tener en cuenta un nuevo mercado laboral y la visualización de distintos factores en el campo de trabajo.

La trayectoria laboral podría considerarse como el recorrido o tránsito particular de las experiencias de un individuo en el campo laboral, que ilustran los desplazamientos bajo ciertas coordenadas y que describen posiciones especiales ocupadas en ese campo relacional, respecto de un punto de origen, que es el momento de inserción, y de un punto final, que es la desmercantilización. De igual manera, podría considerarse que, como indica Salvia y Chávez (2001, citada por Chávez, 2004) la trayectoria laboral es la forma a partir de la cual se representan los fenómenos socio laborales a través del tiempo, y los procesos que tales generan sobre las relaciones laborales y las condiciones de vida individuales. La

premisa subyacente es que los eventos de vida del presente se explican por los cursos de consecuencias generados por sucesos anteriores, en un contexto de oportunidades socialmente estructurado, a la vez abierto a las preferencias y opciones adoptadas a nivel individual.

Por su parte, Bountempo (2000) hace referencia a las trayectorias como la historia laboral común a una porción de la fuerza de trabajo que comporta de este modo la existencia de un conjunto de puestos entre los que existe una alta probabilidad de movimiento en las posiciones laborales de estos individuos, y una estructura de mercado de trabajo, dentro del que se desarrollan las vidas laborales de los trabajadores.

En personas asalariadas:

El concepto de trayectoria laboral según Castillo, Rojo e Yoguel (2005) es la de transición ocupacional de los asalariados, como una forma de análisis dinámico del empleo. Las trayectorias se asocian también a las transiciones entre distintos estados que van desde la actividad, a la inactividad, viceversa y como los movimientos entre empresas de una misma rama, entre empresas de distintas ramas. La trayectoria podríamos mirarla también como hacer carrera dentro de la organización, esa misma se llama trayectoria ocupacional.

La trayectoria ocupacional se encuentra asociada al término “carrera” que en el mundo del trabajo implica un avance y éxito ya que estamos hablando de movimiento y progreso. Topa (2004) explica la carrera como la totalidad de las experiencias relacionadas con el trabajo en la vida de una persona y no solo la prosecución de una ocupación dentro del marco de una única organización laboral.

Aquí se observa dos tipos de carreras, la carrera que incluye la totalidad de las experiencias o bien solo la carrera organizacional donde la persona se desarrolla dentro de los límites de una particular organización. En la actualidad y por las necesidades de los trabajadores y la anteposición de la motivación ya es según Topa y Palaci (2004) las carreras organizacionales actualmente se reemplazan por carreras sin fronteras. Si se suma un buen clima laboral, que aporta motivación ayuda que nuestra trayectoria ocupacional sea más exitosa y

nos permita hacer carrera dentro de la organización y seguir apuntando al crecimiento dentro de la misma y no buscar el avance por fuera.

## **Referencias de la empresa estudiada**

La organización relevada es una Logística de servicios integrales, expertos en ventas, en logística comercial, abastecimiento, picking, almacenamiento y distribución. Hacen servicio corto y larga distancia nacional y está comenzando con viajes internacionales. La empresa funciona hace 25 años y se adapta a cada cliente, trabajando con clientes de gran envergadura.

### **Misión**

Servicio de logística para suministro de gaseosas destinada a la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires desde 1991.

### **Visión**

Ser líderes a nivel nacional e internacional en servicios logísticos integrales bajo los más altos estándares de calidad y superar siempre las expectativas del cliente. La mejora continua de procesos, la inversión constante y el profesionalismo de nuestros recursos humanos.

Poseen más de 22.000 m2 en predios ubicados estratégicamente:

### **Unidades Operativas**

- Centro de distribución y logística de salida de camiones más administración (Ubicada en la Provincia de Buenos Aires)
- Centro de distribución y taller (Provincia de Buenos Aires)
- Centro de distribución y logística (Ubicada en la Ciudad de Buenos Aires).
- Administración Central - Centro de administración y contabilidad (Ubicado en Microcentro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires)

### **Política de calidad**

Trabajamos en conjunto con nuestros clientes y proveedores, para realizar la distribución de nuestros servicios logísticos de manera correcta, en cumplimiento con especificaciones, normas, códigos y reglamentaciones a la actualidad con respecto a nuestra actividad.

Todo el personal de la empresa está comprometido y busca en forma activa la mejora continua de sus funciones, aportando sugerencias que logran la satisfacción de nuestros clientes y creando un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo personal y profesional de quienes trabajamos en la empresa. Nos esforzamos para hacer las cosas bien a la primera vez. El objetivo de nuestra política y procedimientos es asegurar que nuestra organización sea exitosa en su desempeño por satisfacer plenamente al cliente.

Resumen laboral al 31 de Mayo de 2019:

- Empleados administrativos: 60

60 Empleados tomados efectivos 0 empleados por agencia

- Sindicalizados: Totalidad

. 292 empleados incluyendo operativos hace más de 10 años

. 14 mujeres / 46 hombres (administración)

# **CAPÍTULO III**

### **3. Metodología y actividades**

#### 3.1 Objetivo general

- Identificar los tipos de motivación en el puesto de trabajo que tienen los trabajadores de una empresa de servicios de logística situada en Ciudad de Buenos Aires, durante el periodo 2019 e indagar la relación con la antigüedad que poseen dichos trabajadores.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Describir la estructura y condiciones de empleo internos de los trabajadores de la Provincia de Buenos Aires, durante el periodo 2018-2019.
- Identificar los componentes internos de la Motivación Laboral en el puesto de trabajo de los trabajadores/asalariados de la organización estudiada durante el periodo 2018-2019.
- Examinar los componentes externos de la Motivación Laboral en el puesto de los trabajadores de la empresa de servicios logísticos, durante el periodo 2018-2019.
- Identificar y describir los componentes de integración interno-externo de la Motivación Laboral en el puesto de los colaboradores de la organización, durante el periodo 2018-2019.

#### 3.3 Hipótesis

En virtud de lo relevado en el apartado de antecedentes se procede a plantear las siguientes hipótesis de investigación:

H1: A mayor permanencia en el mismo puesto de trabajo sin reconocimiento, menor será el grado de Motivación.

H2: Un buen salario y beneficios son esenciales para la motivación en los trabajadores.

### 3.4 Justificación y relevancia

La relevancia teórica del siguiente trabajo consiste en identificar cuáles son los factores que catalizan la motivación laboral, y si dichos factores en caso de no estar documentados, serán de nuevo conocimiento en esta rama del saber.

La relevancia social, responde a que toda la comunidad se verá beneficiada si los trabajadores que concurren a las organizaciones a dar su fuerza de trabajo lo hacen motivados, pues esto repercutirá en su beneficio desde la autoestima hasta como condición de prevención de la salud mental, pasando por ser un indicador de cuáles son las condiciones de trabajo a la que están sometidos.

### 3.5 Tipo de estudio o diseño

El presente estudio será empírico, descriptivo-correlacional y de carácter cuantitativo.

### 3.6 Población

El colectivo de trabajadores y trabajadoras de una organización perteneciente al área logística en el año 2019, en la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Cabe destacar que este grupo está compuesto por varias áreas del sector Administrativo, las cuales mencionaremos a continuación:

- Compras.
- Pago a proveedores.
- Sueldos.
- Recursos Humanos
- Control Interno
- Administrativos de Operación.
- Facturación.
- Dirección.

### 3.7 Muestra

Se tomó una muestra simple no probabilística con muestreo intencional para el análisis descriptivo e inferencial de 50 trabajadores, en el cual, el 29 % pertenece a la ciudad autónoma de Buenos Aires y el 71% del gran Buenos Aires. El 59 % es de género masculino y el 41 % femenino, con una edad promedio de 34,67 años (DT=10,61; Mediana= 32 años; Máx.= 58 años, Mín.=21 años). En cuanto al nivel de escolaridad, 15 % secundario incompleto, un 15 % el secundario completo, un 20 % tiene el terciario incompleto, un universitario incompleto 35% y un 15 % universitario completo.

### 3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se utilizó un cuestionario autoadministrado compuesto por:

Cuestionario de datos socio-demográficos y socio-laborales (construido ad-hoc para la presente investigación).

- Cuestionario de Motivaciones para el Trabajo (Toro Álvarez, 1992). Instrumento conformado por 75 ítems y utilizado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación, divididos en tres partes o dimensiones.
  - 1) Condiciones internas, evalúa 5 factores: logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento
  - 2) Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, compuesta por 5 factores: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, y expectación
  - 3) Incentivos valorados por la persona o condiciones motivacionales externas, compuesta por los siguientes 5 factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.
- El coeficiente alfa de Cronbach de la escala es de 0.72. Del cuestionario original del MOW, adaptación hecha por Díaz Vilela (1994) se utilizaron las siguientes dimensiones: funciones del trabajo, metas laborales e involucración.

Estos instrumentos se presentan en el Anexo I.

### 3.9 Procedimiento

La recolección de datos para la muestra se realizó a 50 trabajadores de una empresa de servicios de logística integral.

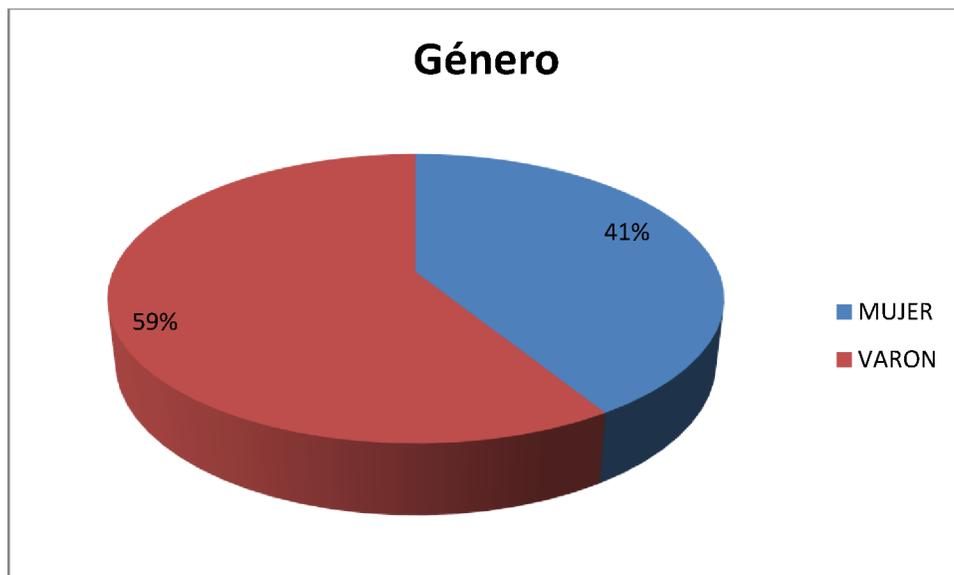
Los instrumentos fueron completados por los propios participantes, pues los mismos estaban diseñados para su autoadministración. Luego de firmar el consentimiento informado pertinente, fueron entregados personalmente a los trabajadores que estuvieron presentes los días en que se realizó el procedimiento. El personal a cargo de la recolección de los datos fue la tesista de la carrera de Licenciatura en Relaciones del Trabajo, quien conocía los objetivos del estudio y estaba motivado para llevarlos a cabo.

# **CAPÍTULO IV**

## 4. Resultados

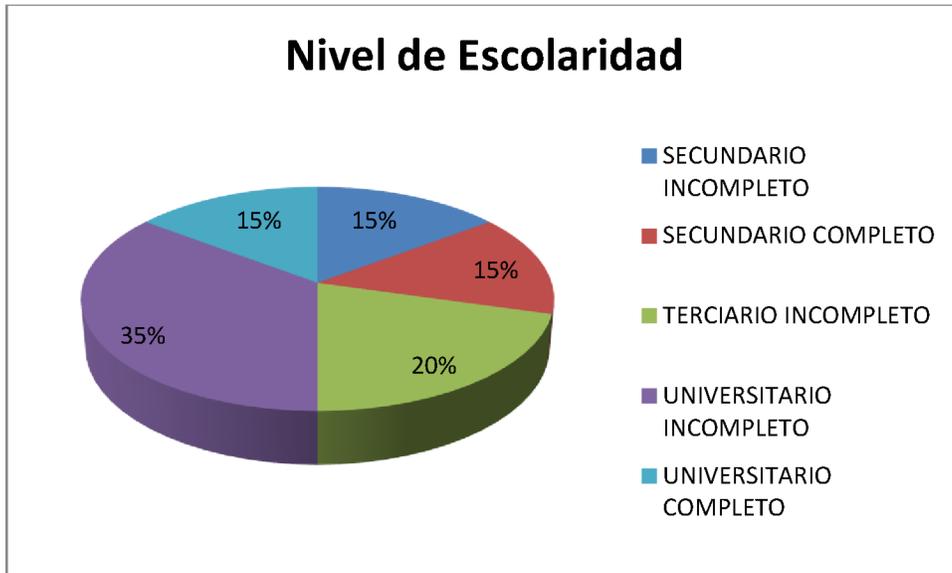
### CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Gráfico 1. Género



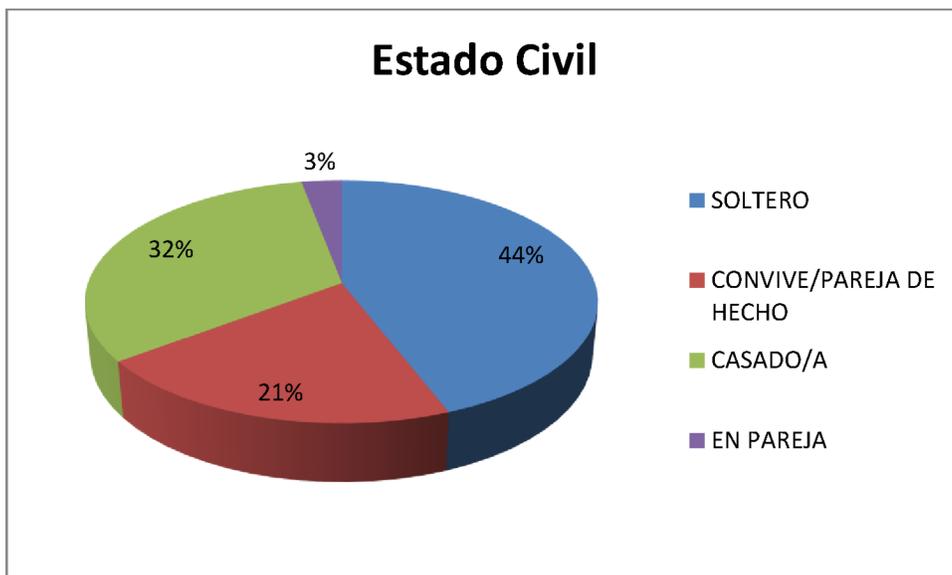
En este cuadro se podrá ver a la división de sexo donde nos encontramos con un margen del 10% en donde el 41% de la población encuestada es mujer y el 59% hombres.

Gráfico 2. Nivel de escolaridad.



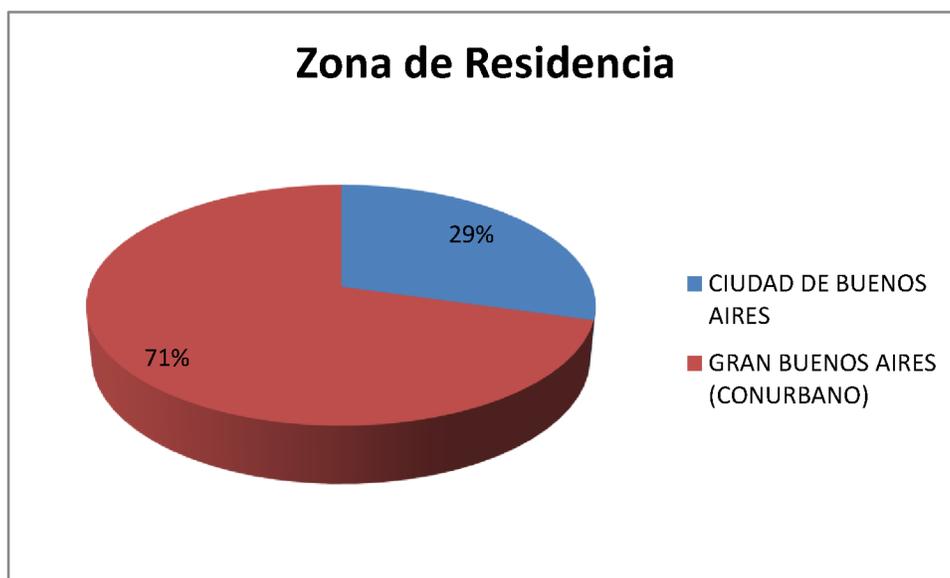
En el segundo grafico correspondiente al nivel académico, los resultados nos reflejan un 35% para universitario incompleto, 20% para terciarios incompletos, 15% para universitarios completos, 15% para secundario completo, 15% secundario incompleto.

Gráfico 3. Estado Civil.



Para el gráfico estado civil podemos ver con un 44% de solteros/as y en segundo lugar con el 32% encontramos a quienes están casados. Seguimos con un 21% para los que conviven o tienen pareja de hecho, 3% para aquellos en pareja.

Gráfico 4. Zona de Residencia



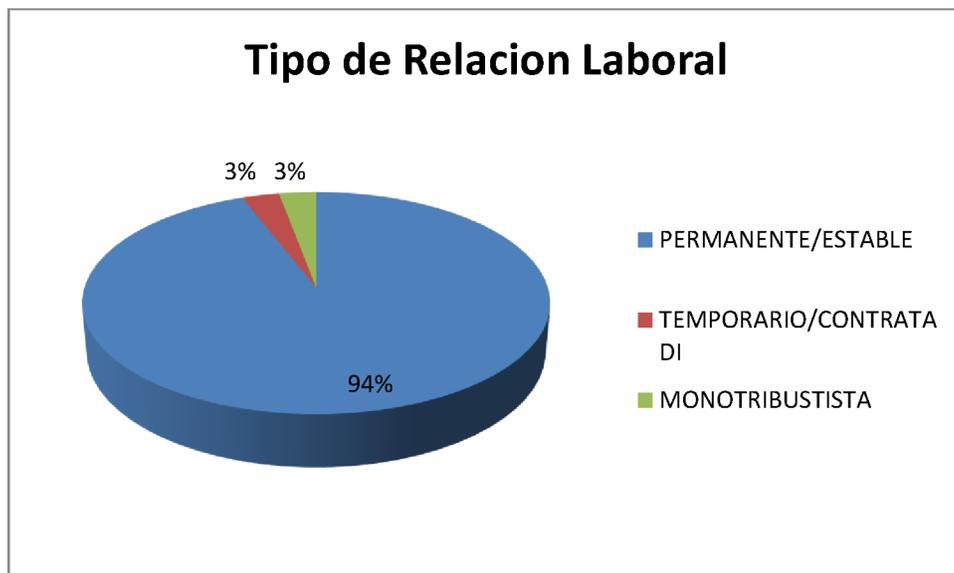
En el gráfico de residencia podemos ver una amplia diferencia entre los que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. Un 71% para el conurbano y un 29% para Ciudad de Buenos Aires.

Gráfico 5. Puesto que ocupa en la Organización



En este gráfico podemos visualizar los puestos que ocupan las personas dentro de la organización, un 67% de administrativos, un 15% no indica su puesto, un 9 % para supervisores y jefes.

Gráfico 6. Tipo de Relación Laboral



En cuanto al tipo de relación laboral la mayoría permanece a planta permanente/estable solo un 3% temporario y 3% monotributista.

#### 4.2.2 Dimensiones de la variable Motivación Laboral

Tabla I. Resúmenes estadísticos de las dimensiones de la variable Motivación Laboral.

Variable	N	M	Md	DT	Min.	Max.
Logro	50	12.08	12.00	3.028	7.00	22.00
Poder	50	14.29	14.00	3.424	8.00	21.00
Afiliación	50	15.26	15.50	4.487	6.00	23.00
Autorrealización	50	17.64	17.50	4.910	7.00	25.00
Reconocimiento	50	16.47	18.00	3.909	7.00	23.00
Dedicación a la tarea	50	17.00	18.00	3.41	7.00	21.00
Aceptación de autoridad	50	15.55	16.00	2.925	10.00	21.00
Requisión	50	12.38	11.00	3.005	8.00	21.00
Expectación	50	13.35	13.00	3.410	8.00	21.00
Aceptación de normas y valores	50	16.41	17.00	2.438	10.00	22.00
Supervisión	50	13.88	14.00	4.226	5.00	23.00
Grupo de trabajo	50	17.29	19.00	4.751	6.00	25.00
Contenido de trabajo	50	14.17	13.00	4.944	7.00	25.00
Salario	50	14.47	14.50	4.856	6.00	23.00
Promoción	50	14.97	15.00	5.207	5.00	24.00

Tabla II. Correlaciones de la variable Antigüedad en el puesto de trabajo

	Antigüedad	
	Laboral	p
Logro	-.1,78	<.05
Poder	.0,80	.102
Afiliación	-.201	<.05
Autorrealización	-.196	<.05
Reconocimiento	-.202	<.01
Dedicación a la tarea	-.155	<.05
Aceptación de autoridad	-.111	.072
Requision	.098	.099
Expectación	-1.92	<.05
Aceptación de normas y valores	.177	<.05
Supervisión	.110	.068
Grupo de trabajo	.183	<.05
Contenido de trabajo	-.189	<.05
Salario	.198	<.05
Promoción	.077	.074

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Realizando la correlación entre los factores de motivación y antigüedad a los trabajadores con más antigüedad valoran el salario y el grupo de trabajo. Por lo que esto indicaría un buen clima organizacional. Ahora bien, se puede notar que a mayor antigüedad menos motivación laboral tienen.

# **CAPÍTULO V**

## 5. Discusión

Como se nombró en un principio considerando la importancia del trabajo en la vida de los seres humanos, teniendo en cuenta que pasan la mayor parte su tiempo trabajando dentro o bien dependiendo de la profesión y la organización fuera de la misma también. El trabajo es realmente necesario en la vida de los trabajadores, trayendo esa famosa frase escuchada en la casa de muchos **“el trabajo dignifica”** como denota la frase, el trabajo es un dador de identidad, entre otras cosas. Se puede destacar a Medá (1998) quien explica que en distintos momentos históricos que el trabajo ha tenido diferentes significados. En la antigua Grecia el trabajo era sinónimo de esclavitud, en la Edad Media era sinónimo de castigo divino y recién en el SXVII el trabajo adopta un significado positivo, de dignificación y dador de identidad personal.

Es necesario destacar el contexto actual del mundo laboral donde está invadiendo la incertidumbre, un mundo de trabajo caracterizado por la inflación y desempleo, trabajos donde las CyMat (condiciones y medio ambiente de trabajo) no tienen importancia, donde abundan “contratos basura” y trabajos que se caracterizan por la precarización laboral aplicados de distintos modos hasta a veces disfrazados a través de plataformas diseñadas para el celular, las cuales dejan totalmente desprotegido al trabajador, pero al tener esta situación planteada para poder trabajar, se ven expuestos a las mismas. Ahora bien considerando el contexto, que un puesto de trabajo perdure por más de 10 años en la misma organización y en varios empleados tiene cierta relevancia para nuestra área. Como se comentó anteriormente la relevancia teórica del siguiente trabajo consiste en identificar cuáles son los factores que catalizan la motivación laboral en estos trabajadores.

Por lo que la presente investigación se ha propuesto como objetivo general identificar los niveles de motivación en el puesto de trabajo que tienen los trabajadores de una empresa de servicios de logística situada en Ciudad de

Buenos Aires, durante el periodo 2019 y comparar los mismos según la antigüedad que poseen dichos trabajadores. Finalmente, se compararon las variables mencionadas de acuerdo a características socio laborales como el género y la edad.

En este punto se pretende realizar una síntesis de los resultados obtenidos con el test de motivación de Toro Alvarez (1992) y realizar una síntesis de los resultados obtenidos haciendo referencia a las hipótesis de trabajo formuladas en el capítulo III.

Se relacionarán las hipótesis iniciales junto con los resultados obtenidos y se sumaran los comentarios correspondientes en función de los antecedentes mencionados.

Finalmente, se indicarán algunas limitaciones del estudio, así como alguna propuesta a futuro.

En general, los resultados obtenidos apoyan las hipótesis planteadas que a mayor permanencia en el mismo puesto de trabajo sin reconocimiento, menor será el grado de Motivación. La empresa da oportunidades de crecimiento más allá del nivel de formación académico, cuando la realidad del país a la hora de mirar el mercado laboral es exigente y el contexto actual social y económico no acompaña, donde encontrar trabajo es una tarea muy difícil, donde hay una gran crisis inflación, miles de puestos de trabajo perdidos y cierres de fábricas, pymes y así también organizaciones multinacionales, considerando esta situación aquí no fue necesario un título universitario para poder avanzar de puesto, pero sí es necesario una buena predisposición. Tienen consideración por la trayectoria organizacional. Eso es absolutamente valorado por los empleados más allá del contexto de estabilidad laboral, los que están hace más de 10 años sienten la organización como parte de ellos por lo que hay fuerte sentido de pertenencia.

Según los resultados los trabajadores valoran y priorizan el grupo de trabajo y la calidad humana.

En cuanto a la autonomía laboral se esparce en los mandos medios trasladando a los de menor jerarquía pero las decisiones pasan por el directorio.

El clima organizacional de la empresa, tomando la teoría de Likert aquí se presenta un tipo participativo sistema III que consulta a la dirección y tiene confianza en sus empleados, las decisiones siempre en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en niveles más bajos como para motivar a los empleados, se utilizan las recompensas y los castigos eventuales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Una propuesta a futuro sería alcanzar el sistema participativo IV, la participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección o cima, en cuanto a la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los trabajadores y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. La comunicación interna y la delegación de tareas, es un punto a mejorar.

Los trabajadores que están hace más de 10 años le dan prioridad al salario y al grupo de trabajo, como así también los que están hace menos de 10 años toman como importante el grupo de trabajo y su contenido pero el salario no es la principal causa de motivación.

No hay evaluación de desempeño anual ni semestral, es decir que no hay una devolución anual o semestral por parte de los mandos medios hacia abajo, ya sea para informar sobre mejoras o cosas a mejorar, sin embargo el dialogo suele darse con facilidad. Es accesible hablar con los jefes, como así también con el directorio ya que se los ve diariamente y no son solo una figura con la cual no tienen contacto como si pasa en otras organizaciones. Aquí pueden tener dialogo y fácil acceso al directorio. La organización logra en la parte administrativa debido a su cultura organizacional, cierta presión y compromiso con la misma a la hora del logro de objetivos. En cuanto a los riesgos, poco personal administrativo si uno no está presente, el que debe reemplazarlo se sobrecarga de trabajo por lo que

puede generar un estrés laboral. Y esto podría traer un burn out futuro, un agotamiento físico, mental y cambios de comportamiento, si bien en la organización no se vería estos casos, es necesario que nuestra área tenga advertencias sobre un posible caso. ¿Quiénes son los más propensos a esto? Las personas con demasiado auto exigencia, las que poseen demasiada responsabilidad y las que poseen largas y monótonas jornadas. ¿Cuáles podrían ser los síntomas? Agotamiento emocional, falta de realización personal y despersonalización. El burn out tiene distintas fases, la primera es el entusiasmo, fase de estancamiento, fase de frustración y por último la fase del quemado.

¿Cuál serían las consecuencias para la organización? Baja calidad asistencial, ausentismo elevado y tendencia al abandono. Ahora para el individuo sus consecuencias son emocionales, actitudinales, conductuales y somáticas.

Por lo que evitar este síndrome es esencial para una organización y para los licenciados en relaciones de trabajo.

En la organización, como se ha nombrado es accesible hablar con los jefes y a la hora de plantear cierto tipo de problema, se contempla la situación y se antepone el buen trato. Con respecto a permisos, lo mismo.

Por lo que al empleado le sirve esa comunicación directa y se siente con libertad de ir a dirigirse a los mandos medios o bien el directorio.

En algunos casos los puestos no están bien definidos, no hay organigrama visible para toda la organización, sin embargo si son de público conocimiento algunos cargos, sin embargo es posible que si no se encuentra definido a quien reportar, puede generar confusiones o mismo conflictos que puedan llegar a afectar su clima organizacional.

Respecto a la segunda hipótesis donde un buen salario y beneficios son esenciales para la motivación en los trabajadores concuerda con los resultados.

Cuentan con cursos de capacitación, coaching para algunos de los empleados también valorados por quienes lo toman.

Los beneficios de la organización, uno de los más importantes es la comida la reciben todos los mediodías y se hace cargo la organización, es a elección de

los empleados, donde pueden pedir su almuerzo vía email. Los empleados ganan tiempo y se ven beneficiados económicamente.

Herzberg (1959) destaca que hay dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano. Son los factores higiénicos que se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente de trabajo. Es decir, cuando estos beneficios se brindan y son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción. Y si ese beneficio no se tiene, desmotiva. Puede ser en este caso el beneficio de la comida.

Y los factores intrínsecos o motivacionales son aquellos que producen un efecto de satisfacción y un aumento de productividad por encima de los valores normales. Herzberg consideraba que estos agentes motivacionales están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Respecto salario, es un salario acorde a la actividad, los pagos se cumplen en tiempo y forma, las paritarias se cumplen. Y si ese beneficio no se tiene, si bien es higiénico, sí el mismo es bajo, desmotiva.

La organización cuenta con un compromiso social, participa en causas sociales, aporta a clubes ya sea en formación y ya formados. Fomentan la solidaridad y asumen su compromiso empresarial, en donde se encuentran radicadas las sedes.

El buen trato humano, la consideración de la trayectoria organizacional, los valores y la lealtad se superponen ante la motivación laboral en este caso.

## Referencias Bibliográficas

Arrieta Salas, C., & Navarro Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Revista Actualidades en Psicología*, 22(109), 45-63.

Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Tesis de grado publicada. Universidad de Chile. Chile, Santiago.

BUONTEMPO (2000). "El uso del enfoque biográfico en la reconstrucción de trayectorias laborales". En: Universidad Nacional del Nordeste. Comunicaciones científicas y tecnológicas 2000.

Blanch, J. M. (2001). Empleo y desempleo ¿Viejos conceptos en nuevos contextos? En Agulló, E., & Ovejero, A. (Coords.), Trabajo, individuo y sociedad (pp. 27-48). Madrid: Pirámide.

CASTILLO, v. ROJO, S. y YOGUEL, G. (2004). Trayectorias laborales y rotación del empleo 1996-2004. Subsecretaría de programación técnica y estudios laborales. Buenos Aires, Ministerio de trabajo empleo y seguridad social.

CHÁVEZ, Eduardo. (2004). Trayectorias laborales, redes de intercambio y encadenamientos productivos. Los talleres textiles de confección. Material inédito.

Chávez Uribe, A. (2007). La motivación en contextos educativos. Madrid: Narcea

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Cortes, R. & García, A. (2011). Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector Salud: El caso de Nicaragua. *Revista de Ciencias Sociales*, 69, 81-100.

Davis, K. & Newstrom, J. (1993). Comportamiento humano en el trabajo (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Denison D. (1991) Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Legis, Fondo Editorial.

Ferrari, L. (2010). Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y como proceso en organizaciones. En Filippi, G. & Zubieta, E. (Coord.).

Ferrari, L. (Coord.) (2013). Aportes de la psicología del trabajo a las problemáticas contemporáneas de los trabajadores y las organizaciones. Buenos Aires: Eudeba.

Flores Uribe, C. G. (2014). Condiciones de trabajo en la industria de Call Center en Chile. Tesis de Licenciatura. Universidad Academia.

García Sanz, V. (2012). La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables. Tesis de Licenciatura. Universidad de Valladolid

González Maura, V. (2004). La Orientación Profesional Y Currículum Universitario. Una Estrategia Educativa Para El Desarrollo Profesional Y Responsable. Barcelona: Alertes Psicopedagogía.

González Serra, D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Ciencias médicas.

Holland, J. L. (1981). Técnica de la Elección Vocacional. Introducción, (pp.10-20), México: Trillás.

Martín M. (1999) Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: relaciones causales. España: Universidad de Alcalá.

Mendizábal, N. (2013). La mezcla de métodos: Responder preguntas complejas en ciencias sociales del trabajo. Exposición en Simposio: Proceso de Investigación Cualitativa: problemas, alternativas y decisiones. VII Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos. IDES- CAS, Buenos Aires, del 14 al 15 de agosto de 2013.

Palma-Carrillo S. (1999) Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Rev Fac Psicol 1999;9(3):1-8

Peña Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Trabajo final de grado. Universidad Pontificia Comillas.

Peiró, J. M. (1999). Desencadenantes del estrés Laboral. Madrid: Pirámide.

Peiró, J. M. (2004). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas psychologica*, 3(2), 179-186.

Prieto, J. (2004). El abandono voluntario del mercado de trabajo. *Revista de Economía Aplicada*, 7, 83-104.

Rev Med Inst Mex Seguro Soc 2012; 50 (3): 307-314 recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Salldoval-Carave (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* p. 27:78-82.

TOPA, Gabriela y PALACÍ, Francisco. (2004). Inserción y desarrollo profesional en el nuevo mercado laboral. Material inédito.

Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. Bogotá, Colombia: Cincel.

Trayectorias laborales y relacionales. Una nueva estética Johnny Javier Orejuela Gómez, Andres Correa Garcia – *Revista Científica Guillermo Ockham* 2007, 5(1)

Koffsmon, S. (2010). El trabajo en equipo y la diversidad generacional. En Filippi, G. & Zubieta, E. (Coord). *Psicología y trabajo, una relación posible* (pp. 115-133). Buenos Aires: Eudeba.

# **7. ANEXOS**

## 7.1 Instrumento de recolección de los datos

Este cuestionario tiene por finalidad conocer como las personas viven en las organizaciones en que trabajan, cuáles son sus prácticas en lo que a tecnología se refiere y cuál es su concepción acerca del trabajo. En consecuencia la actual investigación puede ayudar a conocer las opiniones que tienen los trabajadores del funcionamiento de las organizaciones.

Tu participación en la encuesta es voluntaria, así como la decisión de no continuar con el cuestionario en cualquier momento.

La encuesta es anónima y los datos que surjan son confidenciales.

Es muy valioso que respondas por completo el cuestionario y si tenés dudas por favor pregunta al responsable de la encuesta.

No existen respuestas malas o buenas, correctas o incorrectas ya que lo que vale es tu opinión sobre estos temas.

Te agradezco mucho tu disponibilidad para responder al cuestionario.

En esta parte Ud. encontrará afirmaciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones y ordénelas según la importancia que tiene para Ud., comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Para ello, asígnele el número 5 a la que consideró más importante, el número 4 a la que consideró en segundo lugar de importancia y continúe en orden descendente hasta asignarle el número 1 a la de menor importancia.

<b>1. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>	
a) Saber que reconocen mis conocimientos y capacidades.	
b) Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.	
c) Saber que otras personas me aprecian.	
d) Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.	
e) Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.	
<b>2. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>	
a) Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.	
b) Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.	
c) Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.	

d) Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y que puedo.	
e) Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles en el trabajo.	
<b>3. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>	
a) Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.	
b) Llegar a sentir aprecio y estimulación por las otras personas.	
c) Darme cuenta de que perfecciona mis conocimientos.	
d) Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.	
e) Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.	
<b>4. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>	
a) Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.	
b) Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.	
c) Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.	
d) Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.	
e) Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.	
<b>5. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>	
a) Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.	
b) Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.	
c) Que otras personas acepten mis méritos.	
d) Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.	
e) Poder aplicar los conocimientos que poseo.	
<b>6. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte de mi jefe es:</b>	
a) Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.	
b) Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.	
c) Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.	
d) Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.	
e) Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.	
<b>7. El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:</b>	
a) Ponerle empeño e imaginación.	
b) Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.	
c) Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.	
d) Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.	
e) Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.	
<b>8. Usualmente, el medio más efectivo para obtener aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:</b>	

a) Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.	
b) Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.	
c) Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo	
d) Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.	
e) Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.	
<b>9. El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:</b>	
a) Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.	
b) Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.	
c) Convencer al jefe, no solo con palabras sino con rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.	
d) Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.	
e) Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe inmediato donde uno trabaja.	
<b>10. El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:</b>	
a) Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.	
b) Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas y beneficios para el bien de todos.	
c) Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.	
d) Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.	
e) Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.	
<b>11. Lo más importante para mí en el trabajo es:</b>	
a) Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.	
b) Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.	
c) Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	
d) Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.	
e) Poder experimentar interés y motivación para mis tareas.	
<b>12. Lo más importante para mí en el trabajo es:</b>	
a) Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.	
b) Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.	
c) Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.	
d) Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.	
e) Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.	
<b>13. Lo más importante para mí en el trabajo es:</b>	
a) Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.	
b) Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.	
c) Tener un jefe que me haga conocer los resultados de mi trabajo.	

d) Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.	
e) Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.	
<b>14. Lo más importante para mí en el trabajo es:</b>	
a) Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.	
b) Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.	
c) Llevar a cabo actividades variadas y de interés que eviten la rutina y la monotonía.	
d) Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.	
e) Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.	
<b>15. Lo más importante para mí en el trabajo es:</b>	
a) Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.	
b) Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.	
c) Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y motive.	
d) Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.	
e) Tener ascensos que den a conocer que tienen en cuenta mis capacidades.	

#### G. DATOS SOCIOLABORALES

Fecha: ...../...../.....

a. Edad: \_\_\_\_\_ años.

b. Sexo:  1. Hombre  2. Mujer

c. Estado civil:

- 1. Soltero/a
- 2. Convive/Pareja de hecho
- 3. Casado/a
- 4. Separado/a
- 5. Divorciado/a
- 6. Viudo/a
- 7. En pareja

d) Zona de residencia: (Indique con una cruz la opción que corresponda):

1. Ciudad de Buenos Aires

2. Gran Buenos Aires (Conurbano)

e) Cantidad de horas que trabaja (por día): \_\_\_\_\_

f) ¿Qué puesto ocupa en la organización en que trabaja? (Indique con una cruz)

- 1. Operativo/administrativo
  - 2. Vendedor/ Atención al cliente
  - 3. Técnico especializado/ Profesional sin gente a cargo
  - 4. Supervisor/ Jefe
  - 5. Gerente/ Director/ Dueño
  - 6. Docente
  - 7. Otro
- Especifique \_\_\_\_\_

g) Tipo de relación laboral que posee en la organización en la que trabaja: (Indique con una cruz)

- 1. Permanente/Estable
  - 2. Temporario/ Contratado
  - 3. Otra
- Especifique \_\_\_\_\_

h) ¿Cuál es su Máximo Nivel de Educación Alcanzado? (Indique con una cruz)

- 1. No asistió
- 2. Primario incompleto
- 3. Primario completo
- 4. Secundario Incompleto
- 5. Secundario Completo
- 6. Terciario Incompleto
- 7. Terciario Completo
- 8. Universitario Incompleto
- 9. Universitario Completo
- 10. Postgrado Incompleto
- 11. Postgrado Completo

**Por favor, asegúrese de haber respondido todas las frases**

**¡Muchas gracias por su cooperación!**

## 7.2 Consentimiento Informado

UN ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ARTURO JAURETCHE ESTÁ REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN CON EL OBJETO DE CONOCER ALGUNOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ENTORNOS LABORALES.

SU COLABORACIÓN ES MUY VALIOSA PARA EL TRABAJO, LA INCLUSIÓN DE ESTOS DATOS EN LA INVESTIGACIÓN ES **VOLUNTARIA**. EN CUALQUIER MOMENTO PUEDE DESISTIR DE PARTICIPAR Y RETIRARSE DE LA INVESTIGACIÓN. LO QUE INTERESA ES OBTENER DATOS SOBRE GRUPOS DE PERSONAS, POR LO QUE LA INFORMACIÓN ES **CONFIDENCIAL**.

A CONTINUACIÓN, MARQUE CON UNA CRUZ LA OPCIÓN QUE CORRESPONDA Y FIRME. SI ESTÁ DE ACUERDO CON QUE LOS DATOS PUEDAN SER UTILIZADOS PARA LA INVESTIGACIÓN, SEÑALE LA OPCIÓN "ACEPTO", EN CASO CONTRARIO MARQUE "NO ACEPTO".

ACEPTO

NO ACEPTO

FIRMA: \_\_\_\_\_

SE AGRADECE SU PARTICIPACIÓN.