

# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

---

## MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Estudio descriptivo del nivel de satisfacción motivacional del personal de la  
PyME familiar MDC.  
Ushuaia, Tierra del Fuego – 2013-2015

Autora: Carolina G. Bellofiore

Tutora: Dra. Roxana Boso

Coordinadora de Tesis: Dra. Isabel Perez Jáuregui

**2017**

## **Agradecimientos**

Me gustaría agradecer sinceramente a mi tutora de tesis, Roxana Boso, por su esfuerzo, dedicación y paciencia.

A mis padres, Stella y Ruben, por inculcarme el valor de la formación constante y enseñarme que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se logra.

A mis hermanas, Dana y Nadia por su apoyo y paciencia incondicional.

Este logro también es de ustedes!

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación busca conocer y analizar los factores centrales del sistema motivacional de los empleados de la empresa familiar estudiada y evaluar su nivel de satisfacción en esta organización. Asimismo, a partir de los resultados obtenidos se propondrán mejoras en la gestión de los recursos humanos.

El estudio está enmarcado en el año 2013-2015, en una PyME llamada MDC ubicada en Ushuaia, Tierra del Fuego, dedicada a proveer soluciones integrales de limpieza al mercado local y a toda la provincia, abasteciendo todos los requerimientos de particulares, instituciones, comercios y empresas en materia de limpieza e higiene personal. La organización fue fundada en 1991 y actualmente está compuesta por 12 personas (11 empleados y el dueño).

Se trata de una investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa de corte transeccional. Se abordan los ejes: motivación y satisfacción laboral desde una perspectiva sistémica, entendiendo que ambos son fundamentales para el desarrollo, continuidad y concreción de los objetivos de una organización. En este sentido es indispensable que el grupo de trabajadores esté comprometido y motivado con los objetivos y visión de la empresa y satisfechos a nivel laboral y personal.

A raíz de las situaciones detectadas desde 2013 en la PyME a estudiar, las cuales impactan directamente sobre el grupo de trabajo, el servicio que ésta ofrece y su rentabilidad, se decidió investigar si los indicadores hallados podrían estar estrechamente relacionados con una disminución en la motivación y presencia de insatisfacción laboral.

Los resultados del estudio arrojaron que la mayoría de los empleados se sienten incentivados a querer lograr los objetivos organizacionales y a ser parte de los éxitos y fracasos de la empresa. Manifestaron sentirse a gusto con las tareas que realizan, la

compensación que perciben, así como con el ambiente, grupo de trabajo y el vínculo con su jefe. Sin embargo, se han detectado también indicadores de insatisfacción, entre ellos, posibilidades acotadas de desarrollo profesional, de asumir nuevas responsabilidades y de perfeccionarse en su profesión; dificultades para expresar sus opiniones frente al jefe y escasos feedback por parte de éste a sus empleados.

El desafío de dicha organización será conocer y analizar las expectativas y necesidades de cada trabajador a partir de lo cual luego poder implementar políticas tendientes a motivar a sus empleados, para ello se sugieren las siguientes acciones: a) A corto plazo: realizar un taller de comunicación asertiva y reuniones grupales periódicas para definir objetivos para los próximos meses y plantear dificultades, así como brindar feedback de desempeño; b) a largo plazo: realizar una ampliación o crecimiento del puesto de trabajo e implementar talleres y capacitaciones presenciales y virtuales sobre los productos que comercializan.

## **INDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>Pág. 17</b>
1.1 Justificación	Pág. 18
1.2. Objetivos	Pág. 19
1.2.1. Objetivos Generales	Pág. 19
1.2.2. Objetivos Específicos	Pág. 19
1.3. Hipótesis	Pág. 20
<b>2. ESTADO DEL ARTE</b>	<b>Pág. 21</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>Pág. 24</b>
3.1. Organización	Pág. 24
3.2. Motivación	Pág. 26
3.2.1. Cuestionario de motivación para el trabajo	Pág. 37
3.2.2. Satisfacción Laboral	Pág. 43
<b>4. DESARROLLO</b>	<b>Pág. 71</b>
4.1. Presentación MDC	Pág. 71
<b>5. METODOLOGÍA – ESTUDIO</b>	<b>Pág. 77</b>
5.1. Variables	Pág. 77
5.1.1. Definición Conceptual	Pág. 77
5.1.2. Operacionalización de las variables	Pág. 78
5.2. Universo/Muestra	Pág. 83
5.3. Técnicas	Pág. 83
<b>6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>Pág. 90</b>
6.1. Análisis de la entrevista realizada al dueño de MDC	Pág. 90

6.2. Análisis de las técnicas administradas a los empleados	Pág. 99
6.2.1. Análisis del cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez	Pág. 99
6.2.2. Análisis combinado del Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez y el Cuestionario de Motivación y Satisfacción	Pág. 109
6.3. Integración de Resultados	Pág. 235
<b>7. CONCLUSIÓN</b>	<b>Pág. 247</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>Pág. 253</b>
<b>9. ANEXO</b>	<b>Pág.258</b>
Anexo 1: Preguntas guía – Entrevista al dueño de MDC	Pág.258
Anexo 2: Entrevista al dueño de MDC	Pág.261
Anexo 3: Cuestionario de Motivación para el Trabajo de cada uno de los empleados	Pág. 276
Anexo 4: Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción realizado a los empleados	Pág. 294
Anexo 5: Síntesis – Resultados del Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción realizado a los empleados de MDC	Pág. 323

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

1. Proceso de Motivación	Pág. 27
2. Teoría de la Equidad	Pág. 36
3. Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo	Pág.46
4. Respuestas a la insatisfacción en el trabajo	Pág. 48
5. Compromiso organizacional	Pág. 56
6. Modelo de Compensación Integral	Pág. 61
7. Objetivo de la compensación	Pág. 62
8. Zonas de abastecimiento de MDC	Pág. 73

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Categorías Motivacionales del Cuestionario de Motivación para el Trabajo	Pág. 38
2. Consecuencias negativas del estrés crónico	Pág.53
3. Características generales de los empleados	Pág. 99
4. Valores de los empleados en las dimensiones del CMT	Pág. 108
5. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Logro	Pág. 110
6. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Logro	Pág. 110
7. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Logro	Pág. 111
8. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Logro	Pág. 111
9. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Logro	Pág. 111
10. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Logro	Pág. 112
11. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Logro	Pág. 112
12. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Logro	Pág. 113
13. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Logro	Pág. 113
14. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Logro	Pág. 114
15. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Logro	Pág. 114
16. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Logro	Pág. 115
17. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Logro	Pág. 115
18. Resultado Empleado G: CMS Dimensión Logro	Pág. 116
19. Resultado Empleado H: CMT Dimensión Logro	Pág. 116
20. Resultado Empleado H: CMS Dimensión Logro	Pág. 116
21. Resultado Empleado I: CMT Dimensión Logro	Pág. 117
22. Resultado Empleado I: CMS Dimensión Logro	Pág. 117
23. Síntesis: Resultados de la dimensión Logro	Pág. 119



24. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Poder	Pág. 119
25. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Poder	Pág. 120
26. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Poder	Pág. 120
27. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Poder	Pág. 120
28. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Poder	Pág. 121
29. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Poder	Pág. 121
30. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Poder	Pág. 122
31. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Poder	Pág. 122
32. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Poder	Pág. 123
33. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Poder	Pág. 123
34. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Poder	Pág. 123
35. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Poder	Pág. 124
36. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Poder	Pág. 124
37. Resultado Empleado G: CMS Dimensión Poder	Pág. 124
38. Resultado Empleado H: CMT Dimensión Poder	Pág. 125
39. Resultado Empleado H: CMS Dimensión Poder	Pág. 125
40. Resultado Empleado I: CMT Dimensión Poder	Pág. 125
41. Resultado Empleado I: CMS Dimensión Poder	Pág. 126
42. Síntesis: Resultados de la dimensión Poder	Pág. 127
43. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 128
44. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 128
45. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 129
46. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 129
47. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 130

48. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 130
49. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 131
50. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 131
51. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 132
52. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 132
53. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 133
54. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 133
55. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 134
56. Resultado Empleado G: Cuestionario Dimensión Afiliación	Pág. 134
57. Resultado Empleado H: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 135
58. Resultado Empleado H: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 135
59. Resultado Empleado I: CMT Dimensión Afiliación	Pág. 136
60. Resultado Empleado I: CMS Dimensión Afiliación	Pág. 136
61. Síntesis: Resultados de la dimensión Afiliación	Pág. 138
62. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 138
63. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 139
64. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 140
65. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 140
66. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 141
67. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 141
68. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 142
69. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 142
70. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 143
71. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 143

72.	Resultado Empleado F: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 144
73.	Resultado Empleado F: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 144
74.	Resultado Empleado G: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 145
75.	Resultado Empleado G: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 145
76.	Resultado Empleado H: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 146
77.	Resultado Empleado H: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 146
78.	Resultado Empleado I: CMT Dimensión Autorrealización	Pág. 147
79.	Resultado Empleado I: CMS Dimensión Autorrealización	Pág. 147
80.	Síntesis: Resultados de la dimensión Autorrealización	Pág. 150
81.	Resultado Empleado A: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 150
82.	Resultado Empleado A: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 151
83.	Resultado Empleado B: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 152
84.	Resultado Empleado B: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 152
85.	Resultado Empleado C: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 153
86.	Resultado Empleado C: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 153
87.	Resultado Empleado D: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 154
88.	Resultado Empleado D: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 154
89.	Resultado Empleado E: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 155
90.	Resultado Empleado E: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 155
91.	Resultado Empleado F: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 156
92.	Resultado Empleado F: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 156
93.	Resultado Empleado G: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 157
94.	Resultado Empleado G: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 158
95.	Resultado Empleado H: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 159

96.	Resultado Empleado H: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 159
97.	Resultado Empleado I: CMT Dimensión Reconocimiento	Pág. 160
98.	Resultado Empleado I: CMS Dimensión Reconocimiento	Pág. 160
99.	Síntesis: Resultados de la dimensión Reconocimiento	Pág. 163
100.	Resultado Empleado A: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 163
101.	Resultado Empleado A: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 163
102.	Resultado Empleado B: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 165
103.	Resultado Empleado B: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 165
104.	Resultado Empleado C: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 166
105.	Resultado Empleado C: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 166
106.	Resultado Empleado D: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 167
107.	Resultado Empleado D: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 168
108.	Resultado Empleado E: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 169
109.	Resultado Empleado E: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 169
110.	Resultado Empleado F: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 170
111.	Resultado Empleado F: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 170
112.	Resultado Empleado G: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 171
113.	Resultado Empleado G: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 172
114.	Resultado Empleado H: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 173
115.	Resultado Empleado H: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 173
116.	Resultado Empleado I: CMT Dimensión Supervisión	Pág. 174
117.	Resultado Empleado I: CMS Dimensión Supervisión	Pág. 174
118.	Síntesis: Resultados de la dimensión Supervisión	Pág. 177
119.	Resultado Empleado A: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 177

120. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 178
121. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 179
122. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 179
123. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 180
124. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 180
125. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 181
126. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 182
127. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 183
128. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 183
129. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 184
130. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 187
131. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 185
132. Resultado Empleado G: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 185
133. Resultado Empleado H: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 186
134. Resultado Empleado H: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 186
135. Resultado Empleado I: CMT Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 187
136. Resultado Empleado I: CMS Dimensión Grupo de trabajo	Pág. 188
137. Síntesis: Resultados de la dimensión Grupo de trabajo	Pág. 190
138. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 190
139. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 191
140. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 191
141. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 192
142. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 193
143. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 193

144. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 194
145. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 194
146. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 195
147. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 195
148. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 196
149. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 196
150. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 197
151. Resultado Empleado G: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 197
152. Resultado Empleado H: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 198
153. Resultado Empleado H: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 198
154. Resultado Empleado I: CMT Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 199
155. Resultado Empleado I: CMS Dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 199
156. Síntesis: Resultados de la dimensión Contenido de Trabajo	Pág. 202
157. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Salario	Pág. 202
158. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Salario	Pág. 202
159. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Salario	Pág. 203
160. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Salario	Pág. 203
161. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Salario	Pág. 204
162. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Salario	Pág. 204
163. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Salario	Pág. 205
164. Resultado Empleado D: CSMS Dimensión Salario	Pág. 205
165. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Salario	Pág. 206
166. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Salario	Pág. 206
167. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Salario	Pág. 207

168. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Salario	Pág. 207
169. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Salario	Pág. 208
170. Resultado Empleado G: CMS Dimensión Salario	Pág. 208
171. Resultado Empleado H: CMT Dimensión Salario	Pág. 209
172. Resultado Empleado H: CMS Dimensión Salario	Pág. 209
173. Resultado Empleado I: CMT Dimensión Salario	Pág. 210
174. Resultado Empleado I: CMS Dimensión Salario	Pág. 210
175. Valoración dada por los empleados en relación a los beneficios y emolumentos que brinda la empresa MDC	Pág. 211
176. Síntesis: Resultados de la dimensión Salario	Pág. 213
177. Resultado Empleado A: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 213
178. Resultado Empleado A: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 214
179. Resultado Empleado B: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 214
180. Resultado Empleado B: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 215
181. Resultado Empleado C: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 216
182. Resultado Empleado C: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 216
183. Resultado Empleado D: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 217
184. Resultado Empleado D: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 217
185. Resultado Empleado E: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 218
186. Resultado Empleado E: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 218
187. Resultado Empleado F: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 219
188. Resultado Empleado F: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 220
189. Resultado Empleado G: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 221
190. Resultado Empleado G: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 221

191.Resultado Empleado H: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 222
192.Resultado Empleado H: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 222
193.Resultado Empleado I: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 223
194.Resultado Empleado I: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 223
195.Síntesis: Resultados de la dimensión Oportunidades de Promoción	Pág. 227
196.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado A	Pág. 227
197.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado B	Pág. 228
198.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado C	Pág. 229
199.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado D	Pág. 229
200.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado E	Pág. 230
201.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado F	Pág. 231
202.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado G	Pág. 231
203.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado H	Pág. 232
204.CMS: Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado I	Pág. 233
205.Síntesis: Resultados de la dimensión Condiciones de trabajo	Pág. 234



## **1. INTRODUCCIÓN**

La temática a trabajar: “motivación” ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones. Se concibe que para que una organización sea eficiente y productiva, es necesario entre otras cuestiones, que se satisfagan las necesidades, intereses y expectativas de los empleados; en tanto ello ocurra, el trabajador estará mejor predispuesto a poner a disposición de la empresa sus conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar adecuadamente sus tareas.

En el presente trabajo, se estudia la motivación en el marco de una PyME, llamada MDC, radicada en la ciudad de Ushuaia, Tierra del Fuego, dedicada a proveer soluciones integrales de limpieza al mercado local y a toda la provincia, abasteciendo todos los requerimientos de particulares, instituciones, comercios y empresas en materia de limpieza e higiene personal.

Esta Pyme fue fundada en 1991 y hoy en día está compuesta por 12 personas<sup>1</sup>. Es distribuidora oficial de las marcas exclusivas Johnson Diversey, Valot e Italimpia, entre otras. El objetivo principal de la compañía es brindar al cliente una solución adecuada e integral a su problema de higiene, teniendo como valores principales la calidad en la atención, el trabajo en equipo y la rapidez en la respuesta.

La misión es: “Comercializar, distribuir y asesorar en materia de higiene y limpieza a los sectores: hotelero, comercial, industrial, gastronómico, de salud y doméstico-minorista de Tierra del Fuego”. La visión es: “Posicionarnos como empresa líder en venta y distribución de productos de limpieza en todo el territorio de la provincia de Tierra del Fuego”.

---

<sup>1</sup> La Pyme MDC está compuesta por 11 empleados (representan el 100%) y el dueño.

Desde hace algunos meses, comenzó a observarse desmotivación y falta de interés hacia las tareas, lo cual se traduce en la presencia de ciertas situaciones problemáticas, tales como: una disminución en el rendimiento, errores recurrentes en la facturación y en la entrega de pedidos, así como demoras en el servicio de delivery, y quejas por parte de clientes por mala atención. Por tal motivo se plantearon los siguientes **interrogantes**:

¿Cuál es el nivel de satisfacción de las motivaciones del personal?

De existir un nivel bajo de satisfacción, ¿sería la causa de los problemas identificados en el rendimiento?

Por último ¿Cuál podría ser el aporte desde una gestión de RRHH para obtener mejoras en la situación problema?

### **1.1. Justificación**

La presente investigación se considera de importancia ya que se aborda una temática que es esencial para el desarrollo y la continuidad de una organización laboral, a saber MDC, así como para la concreción de los objetivos y metas que esta se propone.

Actualmente, MDC se propone a mediano plazo, expandirse y posicionarse como líder en el rubro en todo Tierra del Fuego, para tal fin es imprescindible contar con un equipo de trabajadores altamente comprometidos y motivados, que aprehendan y se impliquen con la visión de la empresa.

Además, es fundamental que los trabajadores de MDC encuentren y logren obtener satisfacción a nivel laboral y se pueden implementar beneficios acordes a sus expectativas y necesidades.

Asimismo, actualmente, el 75% de las empresas nacionales son familiares y generan entre el 40% y el 42% del PBI (Producto Bruto Interno), lo cual expresa que indudablemente son un factor económico y social clave en la Argentina.

A partir de ello, este estudio realizará un aporte conceptual y empírico obteniendo información actual sobre el modo en que una empresa familiar implementa políticas para motivar a sus empleados y las dificultades que se le presentan para ejecutar otras.

Conjuntamente, este caso puede servir como referencia a los profesionales de Recursos Humanos, así como a aquellas familias que conforman una empresa con características similares, entre otros.

Asimismo el trabajo se legitima como aporte en la formación profesional de especialistas en RRHH, siendo la temática pertinente al área disciplinar de la Maestría.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivos Generales:**

Caracterizar y analizar los factores centrales del sistema motivacional de los empleados de la empresa familiar: MDC y evaluar su nivel de satisfacción en esta organización

### **1.2.2. Objetivos Específicos:**

- ✓ Identificar las políticas, herramientas y métodos que utilizan en MDC para motivar a su personal.
- ✓ Evaluar el sistema motivacional de cada uno de los empleados de MDC.
- ✓ Examinar y distinguir qué factores motivacionales presentes en cada empleado son satisfechos/insatisfechos en la empresa MDC.

✓ Proponer mejoras en la gestión de RRHH vinculados a los resultados obtenidos en las técnicas implementadas.

**1.3. Hipótesis:** No corresponde por el tipo de investigación

## **2. ESTADO DEL ARTE**

En 2007, los psicólogos Cuadra Peralta y Veloso Besio realizaron una investigación titulada “Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones” en la ciudad de Árica, Chile, con personal del sector privado y público. El objetivo era evaluar la relación existente entre el liderazgo transformacional y transaccional con la satisfacción y el clima organizacional. Los resultados indicaron el profundo impacto del liderazgo sobre la satisfacción y el clima en las organizaciones, independientemente de los factores individuales de liderazgo presentes en cada líder. El liderazgo ejerce una influencia positiva, que explica la varianza del 49% del clima laboral, y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral en el presente estudio.

Posteriormente, en Julio de 2008, Ortiz Serrano y Cruz García realizaron un “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora” en una cadena Mexicana. A través de cuestionarios se evaluó el impacto del clima organizacional en la satisfacción de los trabajadores, arribando a la conclusión de que en general el clima es percibido como óptimo, y que es primordial en un ambiente en el que el trabajo en equipo es la base para un adecuado funcionamiento de la empresa. Es decir, los resultados indican que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con el clima organizacional que se percibe.

En septiembre del mismo año, Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, y Lara Hadi, escribieron un artículo al que titularon “Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa”. En él mencionan la importancia de conocer el sistema motivacional de cada trabajador, e identifican a la retribución económica y no económica –haciendo hincapié en el reconocimiento – como

factores fundamentales para lograr la satisfacción de los empleados y obtener el máximo aporte de cada trabajador.

Siguiendo esta línea, Salazar Estrada, Guerrero Pupo y otros, escribieron un ensayo en Octubre de 2009, al cual titularon “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”. En él dan cuenta del alcance que tiene el clima organizacional y conocimiento de la cultura por parte de los empleados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, los autores señalan el impacto de la función gerencial sobre la gestión de la información y el conocimiento, que influye directamente en el comportamiento del trabajador.

En 2011, González Santa Cruz, Sanchez Cañizares, y López-Guzmán, realizaron una investigación en la provincia de Córdoba (España), en el sector hotelero. El estudio fue denominado “Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad” y en él se buscó indagar la relación existente entre satisfacción del empleado, calidad del servicio y satisfacción del cliente. Los resultados demostraron que los trabajadores del sector hotelero de Córdoba se encuentran en su mayoría muy satisfechos, señalando positivamente el vínculo con sus pares y superiores y la utilidad de la labor que desarrollan. Sin embargo, algunos de los aspectos a ser considerados por parte de los directivos a la hora de iniciar mejoras, están vinculadas con el desarrollo de carrera, la posibilidad ascenso en la pirámide organizacional y la remuneración.

En Septiembre de 2013, Daniela Elstein escribió un ensayo sobre “La importancia de la motivación económica” en el cual menciona que si bien la motivación en términos monetarios es significativa, hay que conocer y entender la verdadera necesidad y deseo del trabajador. Ello servirá de guía para saber cómo, cuándo y hasta dónde motivar a nuestro

personal. Propone un enfoque interesante centrado en la orientación a los colaboradores, lo cual se reflejará en la orientación al cliente. Expone que un colaborador satisfecho generará una propuesta de valor para el cliente. Asimismo, menciona que el hecho de contar con un equipo de trabajadores satisfechos se verá reflejado a la hora de reclutar personal, pudiendo atraer a aquellos mejores calificados en detrimento del personal residual.

Hacia fines de Abril del 2012, el Grupo RHUO y la Universidad Abierta Interamericana han realizado una investigación en Argentina, indagando sobre los hábitos y preferencias laborales. Participaron del estudio tanto el sector público, como el privado e independientes, de todos los mandos, arrojando que los aspectos más importantes de un empleo son las posibilidades de desarrollo y la estabilidad. Asimismo, valoran el hecho de contar con un buen equipo de trabajo y clima laboral. Gran porcentaje de los participantes, aseguraron estar "satisfechos" con las posibilidades de ascenso que les brinda su compañía y con los beneficios ofrecidos, y "algo satisfechos" con el salario. En relación a la figura del jefe, mencionaron la importancia del coaching y la comunicación, haciendo hincapié en lo fundamental que resulta que este pueda trazar las metas y guiarlos, así como brindar reconocimiento cuando se obtienen los resultados esperados.

### **3. MARCO TEÓRICO**

La presente investigación aborda como ejes centrales la motivación del trabajador y la satisfacción laboral, desde una perspectiva sistémica.

#### **3.1 Organización**

Según E. Schein (1982:14) una *organización* puede definirse como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

En este contexto, un empleado será eficiente en tanto posea las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto asignado y sea capaz de promover el cumplimiento de los objetivos empresariales; con lo cual, además de tener las destrezas, capacidades, conocimientos personales desarrollados a partir de la experiencia, es necesario que comprometa su voluntad y deseo para poner a disposición de la organización y su tarea, sus competencias (Adam, 2012).

Asimismo, es necesario que la organización cuente con una cultura vigorosa y una adecuada motivación del personal.

Existen distintas Escuelas y **teorías organizacionales** y de cada de ellas se desprende una concepción de hombre,

Una de ellas es la *Escuela Clásica*, cuyos principales representantes son Weber, Taylor y Fayol. Desde esta perspectiva se considera a la organización como una máquina, como sistema cerrado, y al hombre como un ser racional y económico: el homo economicus



está motivado por las recompensas salariales. Esta escuela propone la división y especialización del trabajo; la disciplina y el cumplimiento por parte de los empleados; les confiere autoridad y como consecuencia responsabilidad a los gerentes –es decir que la autoridad está centralizada-. Además, hace hincapié en la estabilidad del personal en los puestos y en la importancia de una retribución económica fija y permanente por los servicios prestados (Robbins, 2010). Desde esta perspectiva, es fundamental que el líder/gerente pueda establecer procedimientos y rutinas detalladas.

Posteriormente surgió la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyos principales exponentes son Lewin, Elton Mayo, Maslow entre otros. Desde esta perspectiva, se considera al hombre como un ser social, y con ello se comienzan a valorar las diferencias individuales. La metáfora de hombre que predomina es la de *hombre organización y administrativo*. (Cardozo, 2007) Se hace hincapié en el comportamiento organizacional, de esta manera se comienza a ahondar en temáticas tales como motivación, estilos de mando, toma de decisiones, desarrollo organizacional entre otros. Es decir que se comienza a pensar en la organización como un grupo de personas, donde resulta fundamental el delegar responsabilidades para aumentar la autonomía del trabajador, de manera que la confianza cobra un lugar central. El jefe tiene como una de sus responsabilidades el hacer sentir útil e importante a cada empleado, así como mantenerlos informados y escucharlos.

Luego, se afianza la *Escuela Sistémica* cuyos principales referentes son Von Bertalanffy, Weiner. Desde esta perspectiva se concibe a la organización como un sistema abierto en constante interacción e interdependencia con el medio. La metáfora de hombre que prevale es la de hombre complejo. Desde esta escuela, el gerente o líder de la organización debe fomentar la participación de los empleados, así como la asunción de

responsabilidades e implicación de éstos, y por otro lado abocarse a aprovechar al máximo los recursos con los que dispone (Cardozo, 2007).

Desde la perspectiva sistémica se enmarcará la investigación. A continuación, se realiza una aproximación a la acepción de motivación, para luego focalizar en la Satisfacción laboral.

### **3.2. Motivación**

La motivación puede ser definida como “la voluntad de un individuo para desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2010: 484). A partir de dicha definición resulta relevante desglosar algunos términos, a saber:

*Esfuerzo*, que se entiende como una medida de la intensidad o el impulso. En relación a ello, Robbins (2010) menciona que la persona motivada se esfuerza en forma constante, pero ello no asegura la obtención de resultados favorables a menos que estos esfuerzos estén direccionados hacia el logro de los objetivos organizacionales.

*Necesidad*, concebida como un estado interno que induce a buscar ciertos resultados que son percibidos con atractivos. Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión interna que induce en el individuo ciertos impulsos que se manifiestan a través del comportamiento dirigidos hacia el logro de determinadas metas que si se logran, podrán satisfacer la necesidad y como consecuencia habrá una reducción de la tensión.

A continuación, se detalla el proceso explicado:

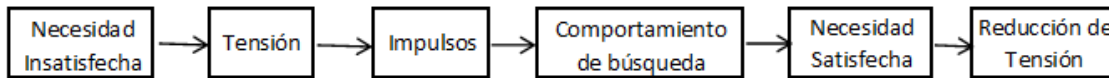


Figura 1: Proceso de Motivación. Reproducido: Robbins, S. (2010) *Administración*. México: Pearson. (p: 484)

En el contexto organizacional es importante considerar, tal como menciona G. Adam (2012), no sólo la motivación en relación con la productividad, sino también el perfil motivacional de cada empleado. La autora menciona que es observable la presencia de inconsistencias en el comportamiento de los empleados, ya que no todos responden de la misma manera frente a determinados incentivos y motivadores provistos por la compañía, y a su vez otro factor a considerar es el momento del vínculo laboral (antigüedad en la empresa) y la etapa de la vida y de desarrollo (momento de la evolución familiar, cambios de rol, cambios en las relaciones interpersonales).

En este sentido, respecto de la motivación, es posible analizar individualmente: condiciones internas (dependen de la persona), condiciones externas (dependen de la empresa) y el proceso motivacional (la relación entre ambas).

Se han desarrollado numerosas teorías de la motivación, las cuales pueden ser clasificadas en teorías de contenido y teorías de procesos. Las primeras estudian y consideran los factores internos que dan energía, dirigen, sostienen y frenan el comportamiento (impulso interno básico) de un individuo, mientras que las teorías motivacionales de contenido están orientadas al proceso y se interesan por las variables que permiten explicar el surgimiento, la dirección y el cambio de conducta (Vélaz Rivas, 1996:141)

A continuación, se detallan algunas de las teorías de contenido, entre ellas: la teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow, la Teoría del Factor Dual de Herzberg y la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland.

En 1954, *Abraham Maslow*, psicólogo estadounidense, construyó la **teoría de la jerarquía de las necesidades**, partiendo de la proposición de que el individuo es un todo integrado y organizado; con lo cual todo el individuo está motivado y no sólo una parte de él. Siguiendo con esta línea, plantea que el impulso, necesidad o deseo típico es una necesidad de la persona entera. Asimismo, estos deseos son generalmente medios para algún fin.

El autor expresa: “Un deseo consciente o una conducta motivada pueden servir como una especie de canal a través del cual se expresan otros propósitos” (1954:8).

Asimismo, menciona que el ser humano raramente alcanza un estado de completa satisfacción, y que tan pronto se ha satisfecho un deseo aparece otro en su lugar y así sucesivamente. Asimismo, enuncia dos cuestiones a considerar, una de ellas es que el ser humano nunca está satisfecho excepto en forma relativa y por otro lado, que esas necesidades parecen ordenarse en una especie de jerarquía de predominio.

Maslow plantea que la motivación humana está determinada por las fuerzas del entorno. Partiendo de estos enunciados, el autor formula la teoría de las jerarquías de las necesidades y establece cinco niveles:

- Necesidades fisiológicas: son las consideradas necesidades básicas, que incluyen el alimento, la vestimenta, el instinto de conservación (sueño, respiración), vivienda, entre otras.

- Necesidades de seguridad: ellas incluyen seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites, entre otras.
- Necesidades sociales: que se traducen en sentido de amor, afecto y sentido de pertenencia. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. La necesidad de sentido de pertenencia se puede entender como contacto, intimidad y pertenencia.
- Necesidades de estima: Maslow las clasifica en dos conjuntos. Uno de ellos está compuesto por el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia ante el mundo, independencia y libertad; el otro, está compuesto por el “deseo de reputación o prestigio –entendido como la estima de las otras personas-, el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio” (1954:31).
- Necesidad de Autorrealización: el autor la define como el deseo de la persona por la autosatisfacción, es decir la tendencia existente en ella de hacer lo que en realidad es en potencia. La delimita como “llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser” (p: 32).

Maslow señaló que a medida que cada nivel de la jerarquía de necesidades es satisfecho, se activa el siguiente, y a su vez plantea que ninguna necesidad es satisfecha completamente, pero que una vez que una necesidad es satisfecha en gran medida, ya no motiva al comportamiento. Propone que es necesario conocer en qué nivel se encuentra cada trabajador para lograr motivarlo.

Asimismo, realiza una delimitación, definiendo a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior; y a las necesidades sociales, de estima y de

autorrealización como necesidades de nivel superior. Las primeras mencionadas son satisfechas de forma externa y las de nivel superior de forma interna.

Posteriormente, en 1959, *Frederick Herzberg* propuso la **Teoría de los dos Factores**, basándose en el supuesto de que la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con factores intrínsecos a los cuales denominó factores motivadores, y que la insatisfacción laboral está relacionada a factores extrínsecos, a los cuales llamó factores de mantenimiento o higiénicos.

Los factores motivadores son: el reconocimiento, el progreso, el logro, la posibilidad de crecimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

Los factores de mantenimiento o higiénicos son: las relaciones interpersonales, la calidad de la supervisión, las políticas y la administración de la empresa, la seguridad en el empleo, la remuneración y las condiciones de trabajo.

Por su parte, en 1988, *McClelland* propuso la conocida **Teoría de las Tres Necesidades**, la cual plantea que luego que el individuo logra satisfacer sus necesidades básicas— lo que equivaldría en Maslow a las necesidades fisiológicas y de seguridad—, surgen otros tres tipos de necesidades: las de afiliación, las de logros y las de poder. El autor expresa que estas necesidades se encuentran presentes en todos los trabajadores y directivos, aunque en diverso grado; y si bien operan de manera simultánea, en determinadas ocasiones prevalece una de ellas sobre las demás, motivando al individuo a satisfacerla.

McClelland expone que la orientación hacia alguna de estas necesidades es aprendida a través de los agentes de socialización (familia, escuela, entre otros).

La *necesidad de logro*, refiere a la motivación por alcanzar algo que resulta un desafío. La persona se esfuerza por destacarse, por sobresalir, por alcanzar el éxito, por sentirse

realizado, talentoso. La necesidad de logro, está fuertemente ligada con la satisfacción personal. El autor explica que aquellas personas motivadas por la necesidad de logro, buscan constantemente mejorar los procesos, asumir responsabilidades; buscan generar resultados y alcanzar metas. Asimismo, expresa, que son buenos líderes, pero que es posible que exista cierta tendencia a demandar mucho de su personal, basándose en la creencia de que están motivados por el logro y los altos resultados.

La *necesidad de poder es significada como* la motivación por obtener y conservar la autoridad, y ejercer dominio y control sobre otros. Alude a influir, instruir, encaminar, amaestrar, animar a otros para obtener logros. Resalta la necesidad de influir y controlar a los demás, de incrementar su poder, de prevalecer y aumentar su prestigio.

La *necesidad de afiliación*, refiere a la motivación por asociarse, crear y conservar relaciones interpersonales fraternales y afectuosas con los compañeros de trabajo; vínculos donde prevalezcan valores tales como el respeto, la lealtad, la sinceridad y la consideración por el otro (Robbins, 2010). McClelland explica que un directivo que esté motivado por la necesidad de afiliación buscará ser agradable y acogedor con sus subordinados, lo cual le traerá dificultades a la hora de tomar decisiones.

Por otra parte, tal como se mencionó están las teorías motivacionales de contenido. A continuación se detallan algunas de las más significativas, entre ellas: Teoría de la Atribución de Heider, Teoría Contingencial de Vroom la Teoría de la Equidad de Adams.

En 1958, Fritz Heider, en su obra *La Psicología de las Relaciones Interpersonales*, desarrolla la **Teoría de la Atribución**, la cual se propone explicar cómo las personas

forman sus juicios acerca de las causas de sus propios comportamientos y de las acciones de otras personas.

El autor plantea el concepto de locus o centro de control, que refiere a la percepción de que los hechos que ocurren alrededor de la persona y la afecta, dependen o no de su voluntad y acción (interno) o bien son producto de la intervención de otro individuo, o por azar (externo). Es decir que, según lo expuesto por la teoría, en relación a la controlabilidad del evento, existen dos centros de control o locus, el interno, el cual está relacionado con la autoestima del individuo, según el cual atribuye la causalidad de un evento a un agente o fuerza interior, y por ende el individuo puede elegir comportarse de una manera en particular o no. El otro centro de control o locus, es el externo, según el cual se atribuye la causalidad de un factor a un agente externo o al azar. En este caso, el comportamiento del individuo estaría influenciado, limitado o determinado en forma externa.

Asimismo, otro elemento que influye es la estabilidad o inestabilidad en el tiempo del evento o hecho, entendiéndose que si se lo considera estable en el tiempo es probable que la motivación descienda.

Más tarde, en 1964 el psicólogo *Victor Vroom* desarrolló la **Teoría Contingencial o Modelo de Expectativas** (citado en Landy y Conte, 2005); postula que las personas establecen para sí metas y para alcanzarlas emplean o realizan determinada cantidad de esfuerzo, siempre que crean que pueden lograrlo. Es decir, que para que una persona se sienta motivada es necesario que el incentivo o la recompensa que obtenga sea importante para él y que sienta que realizar un esfuerzo de su parte producirá la recompensa (Gross, 2013).

El autor de la teoría postula que la motivación va a estar supedita a la probabilidad de que el esfuerzo conduzca al resultado deseado (expectativa), es decir que sería la



creencia de que una conducta particular, como podría ser trabajar arduamente, lo llevará a un resultado particular, como por ejemplo una promoción (Landy y Conte, 2005). De ello depende que el sujeto destine determinada cantidad de esfuerzo en función del valor de la recompensa –denominado valencia- y de la probabilidad de que su desempeño le permita alcanzar el resultado deseado – denominado instrumentalidad-.

Es decir, que la valencia es la fuerza de la preferencia de una persona por un resultado particular y la instrumentalidad es la relación entre el desempeño y la obtención de un determinado resultado (Landy, F. y Conte, J. 2005). Estos autores brindan el ejemplo de una promoción, que usualmente conlleva un salario mayor y prestigio, aunque también puede implicar mayor responsabilidad, más horas de trabajo. Vroom propone que una vez que el individuo se da cuenta de estas instrumentalidades, puede cambiar la información de tal manera que sea capaz de decidir si el resultado pudiera ser más positivo que negativo, es decir si había más valencias positivas que negativas asociadas con el resultado. Todo este análisis que realiza un sujeto es lo que lo conduce a la elección de una acción.

Sintetizando lo antes mencionado, según el autor de la teoría se espera que un individuo estimará la probabilidad de que una conducta (por ejemplo: trabajar arduamente), lo llevará a un resultado (por ejemplo: una promoción); que la probabilidad de que ese resultado primario (como es la promoción) le **permitirá tener** resultados secundarios (como ser cambios en la compensación, cambios de horarios), y la relativa atracción o no de esos resultados secundarios (Landy y Conte, 2005: 351).

Expone que las expectativas están influenciadas por: I) la motivación individual; II) la capacidad y los rasgos personales; III) la percepción de rol. Respecto de:

I) la *motivación individual*: menciona que una persona puede desear mejorar su desempeño cuando a) considere deseables los resultados; b) percibe una clara relación entre

la satisfacción de dichos objetivos y una alta productividad; y c) percibe que puede ejercer influencia sobre su productividad, es decir cuando estime que es muy probable que sus esfuerzos le permitan conseguir un elevado nivel de ejecución (Adam, 2012). Asimismo, Vroom adhiere al concepto de objetivos graduales, entendido como una cadena de relaciones entre medios y fines. El individuo que se plantea objetivos, y orienta su conducta hacia la búsqueda de resultados de primer nivel, buscando los medios para alcanzar los resultados finales. Estos resultados de primer nivel obtenidos en relación con los finales reciben una valencia, y la relación causal entre el resultado del primer nivel y el resultado es lo que definimos como instrumentalidad (Adam, 2012; Landy y Conte, 2005). Vroom señala que una *valencia* puede ser *positiva*, en aquellos casos en que exprese el deseo e intención de lograr cierto resultado final, o *negativa*, cuando exprese el deseo de huir o evitar determinado resultado final (Landy y Conte, 2005).

II) La *capacitación o capacidad*, es definida como la habilidad que posee el sujeto para desempeñarse de modo eficiente en su puesto actual

III) La *percepción de rol* está ligada a la correspondencia entre lo que el sujeto cree que debe hacer y el desempeño que los directivos esperan.

En resumen, Vroom propone que la motivación es un producto del valor anticipado que un sujeto le asigna a una meta y las posibilidades que contempla de alcanzarla.

Los autores **Lyman W. Porter y Edward Lawler III** (1968, citados en Gross, 2009), se basaron en los descubrimientos de Vroom, y añadieron nuevas ideas. Plantearon que el desempeño que un sujeto logre en su trabajo está relacionado con el esfuerzo que ha aplicado; pero para que la cantidad de esfuerzo sea percibida por la persona como adecuada es preciso que tenga en claro las siguientes cuestiones:

Por un lado, que el sujeto tenga conciencia de sus conocimientos y habilidades (competencias) para realizar la tarea. Ello está íntimamente ligado a su propia autoestima y al feedback que reciba respecto a su desempeño. Aquellas ocasiones en las que se tiende a menospreciar al trabajador se debilita su disposición a esforzarse y por ende los resultados que obtenga. Por el contrario, una sobrevaloración del empleado tiende a hacerlo dudar respecto de la recompensa que recibirá, y ello puede traer aparejado frustración y desmotivación.

Por otro lado, es preciso que la recompensa asociada con el logro de los objetivos sea valiosa para el sujeto, es decir que sea proporcionada respecto del esfuerzo y la tarea. Cuando ello tenga lugar la recompensa producirá satisfacción y por ende el trabajador estará más dispuesto hacia la tarea.

Asimismo, es importante si la recompensa se hace efectiva o no. En este punto, la experiencia pasada es fundamental, es decir la historia de logro personal y el cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Gross, 2009).

Finalmente, en 1965, J. Stacey Adams desarrolla la **teoría de la equidad**. Parte del supuesto de que cada empleado realiza ciertos aportes en su trabajo, ya sean conocimientos, tiempo, esfuerzos, experiencia, dedicación; y percibe un conjunto de resultados: salario, beneficios socioeconómicos, prestigio, afecto, entre otros (Gross, 2012).

A partir de ello, postula que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (beneficios) con relación a lo que aportan a ésta y posteriormente la comparan con la de otros empleados (Robins, 2010). Si un empleado percibe que su relación es igual a la de otros empleados referentes, existe un estado de equidad, es decir que percibe su situación como justa. Ello puede llevar al individuo a sentirse motivado

hacia una conducta de alto desempeño. Sin embargo, hay situaciones en las que la relación se percibe como desigual. Cuando el empleado se sienta sub-retribuido en relación con otro empleado o referente, el primero ve disminuida su motivación y puede desarrollar conductas compensatorias. En aquellos casos en que la relación sea inversa y el empleado se sienta retribuido en forma superior que otro referente, puede desarrollar sentimiento de culpa y puede desarrollar conductas destinadas a restablecer la equidad.

En las situaciones en las que se percibe inequidad, el abanico de conductas que el empleado puede desarrollar incluye: que los empleados distorsionen los aportes y los resultados de otros; que con su comportamiento estimule de alguna forma a que cambien sus propios aportes o resultados; que el mismo de alguna manera cambie sus propios aportes y resultados; que elija un empleado diferente como punto de comparación o bien que elija renunciar al empleo (Robbins, 2010).

<b>Comparación de la relación percibida<sup>1</sup></b>		<b>Evaluación del empleado</b>
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} < \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Inequidad (Compensación insuficiente)
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} = \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Equidad
$\frac{\text{Salidas A}}{\text{Entradas A}} > \frac{\text{Salidas B}}{\text{Entradas B}}$		Inequidad (Compensación excesiva)

<sup>1</sup> La persona A es el empleado y la persona B es otro empleado importante o referente

**Referencias:**  
**Salidas** refiere a lo que obtiene el empleado de la situación laboral.  
**Entradas** refiere a lo que aportan a la situación laboral

Figura 2. Teoría de la Equidad. Reproducido: Robbins, S. (2010) *Administración*. Quinta Parte, p. 404. México: Pearson.

Resulta esencial en esta teoría definir quién es el referente, y en este punto es posible hallar tres categorías: los demás, el sistema y uno mismo. Los “otros” refiere a sujetos con empleos similares dentro de la organización, e incluye además a amigos, vecinos o profesionales asociados. El “sistema” incluye las políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. La categoría de “uno mismo” refiere a las relaciones de aportes y resultados que son particulares del sujeto; dentro de ello se incluye las experiencias personales y los contactos pasados, entre otros (Robbins, S. 2010)

Siguiendo a los autores antes mencionados y tomando como base sus teorías, Fernando Toro Álvarez, construye un cuestionario que permite identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación. Este será utilizado como herramienta para la presente investigación.

### **3.2.1. Cuestionario de Motivación para el Trabajo**

El *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)* fue elaborado por F. Toro Álvarez en 1992.

El instrumento consta de 75 ítems que mide 15 dimensiones de motivación apropiadamente estructurados y validados. Las 15 dimensiones están agrupadas alrededor de tres categorías motivacionales generales y cada una mide 5 dimensiones o factores de motivación. Las tres categorías motivacionales sobre los que permite indagar son: condiciones motivacionales internas; externas y los medios preferidos para obtener

retribuciones deseadas en el trabajo (Tabla 1). Estas conforman las grandes temáticas en base a las cuales está dividido el cuestionario.

Tabla 1

*Categorías Motivacionales del Cuestionario de Motivación para el Trabajo*

<b>Categorías Motivacionales</b>			
	Condiciones Motivaciones Internas	Medios Preferidos para Obtener Retribuciones deseadas en el trabajo	Condiciones Motivaciones Externas
Factores o Dimensiones	• Logro	• Dedicación a la tarea	• Supervisión
	• Poder	• Aceptación de la autoridad	• Grupo de trabajo
	• Afiliación	• Aceptación de normas y valores	• Contenido del trabajo
	• Autorrealización	• Requisición	• Salario
	• Reconocimiento	• Expectación	• Promoción

Nota: Elaboración propia. Basado en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) F. Toro Álvarez (1992).

Respecto de la primera parte, las *condiciones motivacionales internas*, está compuesta por cinco factores o dimensiones: logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento. Dentro de este primer grupo, se hace referencia a condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivos, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez, se pueden activar comportamientos posteriores de aproximación a las personas o eventos. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado experimentados, pueden activarse comportamientos posteriores de evitación. (Toro Álvarez, 1985: 7)

El *logro* es una de las condiciones motivacionales internas, y se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados. No se exhibe la acción al logro cuando el grado de dificultad de la tarea o actividad es demasiado alto o bajo; la dificultad en grado medio parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro (Toro Álvarez, 1985).

El *poder* se expresa a través de acciones que buscan ejercer dominio, control e/o influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando, influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas (Toro Álvarez, 1985).

La *afiliación* se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importantísimo (Toro Álvarez, 1985).

La *autorrealización*, siguiendo a estos autores, se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.

Asimismo, mencionan que el *reconocimiento* se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar.

La segunda categoría, los *medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo*, está compuesta por cinco factores: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa.

Esta categoría se basa en el hecho de que las conductas instrumentales para la obtención de los beneficios deseados en el trabajo, difieren entre las personas. En este sentido Simon (1957, citado en Toro Álvarez, 1985) menciona que el comportamiento de las personas en la organización es intencional y que por lo tanto está orientado a la obtención de una determinada meta o resultado; y en tanto las organizaciones brinden la posibilidad de obtener metas personales, las personas estarán dispuestas a considerar su vínculo como miembros. Por su parte, Schein (1970, citado en Toro Álvarez, 1985), añade el concepto de contrato psicológico, como factor interviniente. Este hace referencia a un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización (Schein, 1982: 20). La organización por su parte tiene también expectativas.

Entre los ítems de esta categoría, se incluye la *Dedicación a la Tarea*, factor que incluye modos de comportamiento caracterizados, ya sea por la dedicación de tiempo, el esfuerzo y la iniciativa en el trabajo, así como por el deseo de superación y de mostrar responsabilidad y calidad, además, por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo (Toro Álvarez, 1985).

Los autores mencionados definen la *Aceptación de la Autoridad*, como modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales



personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.

Por su parte, el factor *Aceptación de Normas y Valores* se evidencia a través de modos de comportamiento que hacen realidad valores, creencias o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia del individuo dentro de una organización, evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa, cumpliendo sus normas y políticas, que permiten el logro de sus objetivos y metas.

La dimensión o factor *Requisición* se expresa por medio de comportamientos que están orientados a la obtención de retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, ya sea a través de la persuasión, la confrontación o la solicitud directa personal, manifestando la retribución deseada, esperada.

Se puede definir la *Expectación* como el comportamiento que evidencia expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o de sus personas investidas de autoridad; en tal sentido, las retribuciones deseadas se dan por iniciativa propia y benevolencia del patrono, más que por mérito personal

La tercera categoría, las *condiciones motivacionales externas*, está compuesta por cinco factores o dimensiones: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. Está constituida por eventos externos, y otras personas o agentes; ambas coinciden en el hecho de contener variables externas al organismo, propias del contexto laboral u organizacional y del puesto de trabajo o área.

Este grupo de variables describen condiciones organizacionales y del puesto de trabajo que están en el contexto laboral de todo individuo, y cuyo análisis, debe realizarse con los criterios propios de su condición de estímulos. La categoría “eventos externos”

comprende factores intrínsecos motivacionales relacionados directamente con el trabajo, y que permiten al individuo reaccionar ante una situación dada. Por su parte, las personas o agentes contienen los modos de comportamiento típico de los jefes, colegas y subalternos que, al igual que las otras variables extrínsecas, en este caso, pueden activar la aparición de ciertas acciones a partir de la valoración que se atribuye a las condiciones externas, y dado que no todos los puestos de trabajo no son iguales, resulta significativo identificar estas condiciones y el valor e interés que ellas puedan revestir (Toro Álvarez, 1985).

Se pretende con la identificación de las condiciones motivacionales externas estudiar el valor que cada individuo o persona atribuye a los distintos tipos de retribuciones por el desempeño que una organización ofrece.

La *supervisión* es uno de los factores considerados en esta variable, y es definida por el autor como el valor que todo sujeto atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que brindan los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

Toro Álvarez, menciona que *Grupo de Trabajo* hace referencia al interés por contactos laborales con otros y por participación en actividades colectivas de trabajo (1993,407).

El factor o dimensión, *Contenido del Trabajo*, es definida por el autor como las condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso o producto, y la valoración que la persona hace de esas condiciones.

El *salario*, por su parte, se manifiesta como las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Dependiendo de su grado y

modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia; así como la valoración que hace la persona de la compensación económica percibida.

La Promoción es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de una organización; de esa posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad (Toro Álvarez, 1985).

### **3.2.2. Satisfacción Laboral**

La *satisfacción laboral* puede ser definida, siguiendo a Landy y Conte (2005), como una actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral; en consonancia con ello, Davis y Newstrom (1991), señalan que hace referencia a un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo; es un sentimiento de relativo placer o dolor, que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento.

Por otra parte, Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (1996) añaden la implicancia del ambiente en la satisfacción laboral y la definen como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios” (p.138).

Asimismo, destaca cinco características cruciales (Gibson et. Al, 1996, citado en Caballero Rodriguez, 2002): la *paga*, es decir la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga; el *trabajo*, entendiéndolo como el grado en el que las tareas que realiza son consideradas interesantes, y le proporcionen oportunidades de aprendizaje y de asumir nuevas responsabilidades; las *oportunidades de ascenso*; el *jefe*, en el sentido en que este muestre interés por su equipo; y los *colaboradores*, desde el punto de vista del compañerismo, la colaboración y cooperación así como sostén entre los distintos integrantes del equipo.

Tal como mencionan J. Pérez Bilbao y M. Fidalgo Vega (1999) se ha hallado evidencia de la correlación existente entre la satisfacción laboral y: un buen estado de ánimo y actitudes positivas en la vida laboral y personal; la salud psíquica y física –de manera de que insatisfacción a nivel laboral puede generar diversas alteraciones en la salud: enfermedades psicosomáticas, estrés, etc.-; y el comportamiento hacia el trabajo. Sobre este último se ha observado que cuando hay insatisfacción laboral hay un aumento de absentismo, rotación, entre otros. Con todo ello, y tal como enuncia S. Robbins (2010), la satisfacción en el puesto produce efectos positivos sobre la productividad.

El autor menciona que los factores más importantes que condicen a la satisfacción laboral son: tener de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas (pago), condiciones ajuste personalidad-puesto (2010:84-85).

Adicionalmente, Montenegro Valles (2012) señala que la satisfacción laboral es importante dado que es indispensable para el logro de los objetivos organizacionales y el compromiso con la empresa, es fundamental a la hora de proponer mejoras e implementar

cambios. En relación al equipo de trabajo, la satisfacción laboral contribuye **para potenciarlo**, para fomentar un clima positivo, propiciar relaciones basadas en la confianza y genera lazos positivos. Asimismo, en consonancia con lo manifestado por J. Pérez Bilbao y M. Fidalgo Vega (1999), Montenegro Valles, (2012) señala que, a nivel personal, impacta en la salud y el bienestar, es un medio que fomenta la implicación del trabajador en el proyecto de la organización y en la calidad del servicio y es fundamental en la generación de capital relacional y confianza. En relación a los clientes y destinatarios de los servicios, la satisfacción mejora la calidad del servicio y la atención frente a las quejas, proporciona mayor predisposición para ponerse en el lugar del cliente y facilita la empatía y la interacción con estos.

Otro autor, Lawler (1973), propone el Modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, que se basa en la relación entre la expectativa de recompensa y la recompensa real, lo cual produce satisfacción o insatisfacción. Es decir, que la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y aquella que el individuo consideraba adecuada son los que determinan la satisfacción laboral o su viceversa.

Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce un estado de insatisfacción.

En esta teoría, al referirse el autor a recompensa, alude no sólo a la remuneración económica; incluye además reconocimientos, ascensos, valoración de los superiores, comunicación con la dirección, entre otros (Lawyer, 1973, citado en Sanchez-Sellero, Cruz González, 2014).

A continuación, se detalla el Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo.

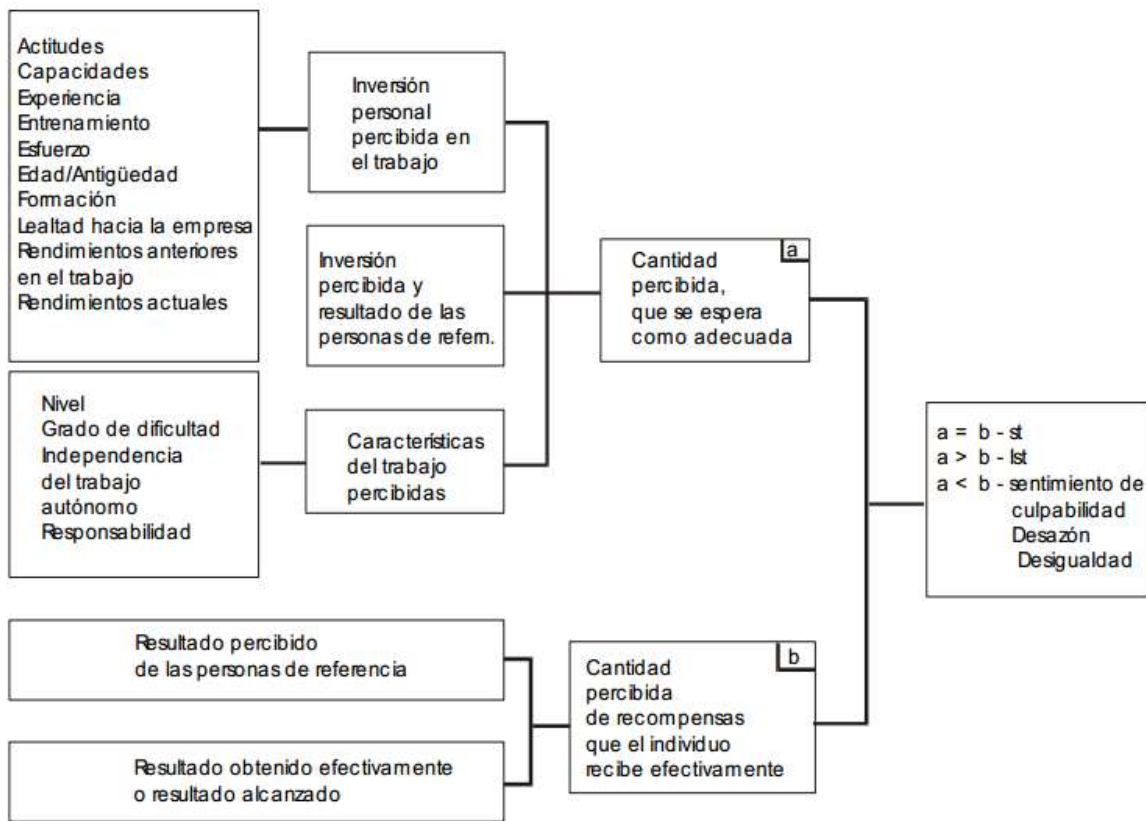


Figura 3: Modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo. Reproducida: Landy, F. J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill

En este modelo es fundamental la percepción que tiene el individuo sobre la situación laboral. Según lo expresado en el gráfico anterior la satisfacción o insatisfacción están determinadas por un proceso que involucra a) inversiones personales y percibidas, en el trabajo; b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia; c)

características del trabajo percibidas; y d) cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

La *insatisfacción laboral*, por su parte, puede ser definida como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976, citado en Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996:330). Existen otras reacciones afectivas vinculadas a la satisfacción laboral que se desprenden del puesto de trabajo: el compromiso organizacional y la implicación en el puesto.

Siguiendo a Robbins (2010), es posible enunciar que la insatisfacción puede ser manifestada a través de varios comportamientos: salida, voz, lealtad y negligencia.

La *Salida*, puede definirse como el comportamiento dirigido a dejar la organización. Implica la búsqueda de un nuevo empleo y la renuncia; la *Voz*, es el intento activo y constructivo de mejorar las condiciones laborales, ya sea expresando sugerencias para mejorar, conversando las dificultades con los superiores o bien a través de algunas forma de actividad sindical. La *Lealtad*, puede ser entendida como la espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Este comportamiento puede manifestarse a través de hablar a favor de la organización frente a críticas externas, confiando en que la organización y su administración se harán de forma correcta. La *Negligencia*, implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Puede manifestarse a través de ausentismo, retrasos crónicos, mayor porcentaje de errores, esfuerzos pequeños (Robbins, 2010)

### Respuestas a la insatisfacción en el trabajo



Figura 4: Respuestas a la insatisfacción en el trabajo. Reproducida: Robbins, S. (1987) *Comportamiento organizacional* P.87. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Según J. Stoner y E. Freeman (1998), existen seis niveles vinculados con la satisfacción laboral: satisfacción progresiva; estable o resignada/conformista.

La *satisfacción progresiva*, refiere a una persona que está motivada con el trabajo y que al incrementar el nivel de satisfacción laboral, incrementa su nivel de aspiraciones.

La *satisfacción estable o estabilidad*, tiene lugar cuando el empleado mantiene el mismo nivel de satisfacción, y las aspiraciones vinculadas al trabajo se mantienen iguales, pero se incrementan en otras áreas de la vida.

La *satisfacción conformista o resignada*, ocurre cuando el trabajador disminuye el nivel de aspiraciones con el fin de adecuarse a los aspectos -negativos- o condiciones de tu trabajo y de esta forma logra alcanzar un estado positivo de satisfacción.



Por otra parte, los autores estipulan que cuando una persona se encuentra insatisfecha con el trabajo, se pueden dar tres casos: Insatisfacción constructiva; fija y Pseudo-satisfacción.

La *insatisfacción constructiva*, ocurre cuando efectivamente hay insatisfacción, pero el trabajador mantiene el nivel de aspiraciones, e intenta buscar alternativas de solución para hacer frente a los problemas y de esta manera aumenta su tolerancia a la frustración.

La *insatisfacción fija*, ocurre cuando el trabajador, frente a la insatisfacción, no intenta buscar alternativas de solución para los problemas, pero mantiene el nivel de aspiraciones.

La *pseudo-satisfacción* ocurre cuando el trabajador niega o distorsiona su percepción sobre los problemas, los cuales son irresolubles o bien sobre las condiciones frustrantes.

Tal como enuncia Robbins, S. (2010) en su obra Comportamiento Organizacional, la satisfacción laboral impacta sobre diversos factores y dimensiones de la organización y directamente sobre el comportamiento del empleado. A tal fin, el autor expone algunos de los efectos que podrían ser observados, entre ellos: en el desempeño del empleado, rotación del personal, ausentismo, retrasos, robos, conflictos a nivel de las relaciones interpersonales y cuestiones vinculadas con la salud física y psíquica como **consecuencia de la insatisfacción laboral**.

Respecto del desempeño del empleado, el autor menciona que los trabajadores satisfechos -en función de las recompensas que reciban- tendrán una producción alta, promedio o baja. Por su parte, en relación a la rotación de personal, Robbins menciona que la satisfacción elevada de un empleado disminuye la rotación, mientras que aquellos que se

encuentren insatisfechos, por causas diversas tenderán a buscar un nuevo empleo y existe la posibilidad de que manifiesten la inconformidad a través de conflictos con sus compañeros.

Siguiendo esta línea, el autor manifiesta que aquellos empleados menos satisfechos, tienden a cometer faltas y a su vez a cometer mayores errores en su puesto de trabajo. Asimismo, los retrasos podrían indicar insatisfacción respecto de las condiciones laborales, lo cual podría impedir que se realice una determinada tarea y concomitantemente que se efectúe otra o que se bloquee la producción de la empresa. También añade que producto de la insatisfacción pueden presentarse situaciones de robo, en donde el empleado se justifica como una forma de compensación.

Adicionalmente, la insatisfacción laboral puede impactar en la salud, una de sus manifestaciones suele ser el estrés. Este es definido por Hans Seyle (1956, citado en Landy y Conte 2005) como una respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga (554).

En relación a ello, Labrador y Crespo (1993: 11) añaden que “se considera que una persona está sometida a una situación de estrés cuando ha de hacer frente a demandas ambientales que sobrepasan sus recursos, de manera que el sujeto percibe que no puede darles una respuesta efectiva”.

Según López-Araújo, B., Segovia, A. y Peiró, J. M. (2007) “el estrés es un proceso dinámico en el que intervienen variables tanto del entorno como individuales, y aparece cuando la persona evalúa una situación como amenaza” (81). Una situación es estresante cuando un sujeto la percibe como tal, siendo de especial importancia la valoración cognitiva que hace la persona de esa situación.

En consonancia con lo mencionado, Hans Seyle (1956, citado en Landy y Conte 2005) realizó una distinción entre estrés positivo, el cual proporciona retos que motivan a

los individuos a trabajar duro y a alcanzar sus metas, y el estrés negativo (distress), que resulta de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud.

El estrés puede ser episódico o agudo, es decir que ocurre repentinamente y dura solo un lapso corto de tiempo, o bien grave como el mencionado síndrome de adaptación general, que sigue el curso de la respuesta del cuerpo ante el estrés por un periodo más largo. Landy F. y Conte J. (2005) mencionan que el estrés episódico en el lugar de trabajo puede manifestarse como un accidente laboral, un enfrentamiento con un cliente irritado, entre otros.

Siguiendo a Quick, Quick, Nelson y Hurrell (1997, citado en Landy y Conte 2005:555), definen los estresores como demandas físicas o psicológicas a las que un individuo responde.

Los autores Fernández-Montalvo y Garrido, (1999) distinguen dos tipos principales de estresores: los *psicosociales* y los *biológicos*. En relación a los *psicosociales*, los definen como situaciones o estímulos que no causan directamente la respuesta de estrés, sino que se convierten en estresores dependiendo de la interpretación que la persona les otorgue. Por lo cual, la significación adjudicada estará muy influenciada por la percepción de cada persona, pudiendo ser algunos más propensos que otros a estresarse ante una misma situación.

Por otro lado, se encuentran los estresores *biológicos*, los cuales pueden ser definidos como estímulos o situaciones que por su capacidad para producir en el organismo determinados cambios bioquímicos o eléctricos generan la respuesta de estrés

Tanto los estresores psicosociales como biológicos, pueden originarse a partir de estímulos externos a la propia persona como de aspectos internos.

Landy F. y Conte J. (2005) mencionan una división en relación a los estresores del trabajo. Por un lado, se encuentran los *estresores físicos*, que son físicos o vinculados a la tarea que realiza el individuo, entre los cuales es posible mencionar el calor excesivo, frío, ruido, luz, el sonar incesante del teléfono, ritmo y carga de trabajo, número de horas laborales, entre otros. Por otro lado, se encuentran los *estresores psicológicos* como pueden ser la ambigüedad de roles, los conflictos interpersonales y la falta de control. Afirman en relación a la *percepción de control o previsión del individuo* que ello determina la respuesta del individuo a la situación y tal percepción se ve afectada por las características del trabajo y del ambiente laboral. Asimismo, la programación y el ritmo de trabajo pueden influir en los sentimientos de control. En este sentido señalan que horarios flexibles mejoran los sentimientos de control e incluso ayudan a equilibrar el trabajo y los compromisos personales. Asimismo, ello se relaciona con la autonomía, es decir el grado en que los empleados pueden controlar cómo y cuándo realizar las tareas de su puesto. En general el ofrecer cierta autonomía tiende a reducir el estrés.

Referido a los *conflictos interpersonales o experiencias negativas con compañeros de trabajo, supervisores o clientes*, los autores mencionan que pueden abarcar desde discusiones hasta incidentes de comportamiento. En este sentido, refieren que este tipo de conflictos puede darse cuando los recursos en el trabajo son escasos (por ejemplo, quien utiliza determinado elemento primero), cuando los empleados tienen intereses incompatibles o cuando los empleados sienten que no son tratados de manera justa.

Por otra parte, los *estresores de rol*, son definidos como la ambigüedad de roles, los conflictos de roles y la carga excesiva de un rol.

La ambigüedad de roles ocurre cuando los empleados carecen de conocimiento claro acerca de qué comportamiento es el esperado en su trabajo. En estos casos los individuos experimentan incertidumbre sobre las acciones que deben realizar para desempeñarse de manera efectiva.

El conflicto de roles ocurre cuando las demandas de diferentes fuentes son incompatibles. (Landy y Conte 2005:558). Además, puede presentarse entre las demandas organizacionales y los valores propios o entre las obligaciones con muchos compañeros de trabajo.

La sobrecarga del rol, ocurre cuando se espera que un individuo cumpla con demasiados roles al mismo tiempo.

Las consecuencias negativas del estrés crónico pueden dividirse en tres categorías (Quick, et al, 1997, citado en Landy y Conte 2005):

Tabla 2

<i>Consecuencias negativas del estrés crónico</i>		
<b>Físicas/Médicas/Fisiológicas</b>	<b>Psicológicas</b>	<b>Conductuales</b>
- Enfermedad del corazón e infarto	- Burnout	- Ausentismo
- Úlceras	- Depresión	- Impuntualidad
- Dolor de espalda y artritis	- Ansiedad	- Abusos de drogas, alcohol y tabaco
- Dolores de cabeza	- Problemas familiares	- Accidentes
- Incremento de la presión arterial y el ritmo cardíaco	- Problemas de sueño	- Violencia/sabotaje
- Hormonas (adrenalina, noradrenalina, cortisona)	- Insatisfacción laboral	- Toma de decisiones/manejo de información pobres
		- Desempeño laboral
		- Rotación de personal

Nota: Landy, F. J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill

Retomando el tema central de dicha investigación, tal como afirma Maristany, J. (2007), las situaciones que producen desmotivación y que conducen a la insatisfacción laboral pueden ser diversas, pero existen ciertos lineamientos generales. El autor menciona entre ellos: a) *la política*, entendidas como aquellas reglas no escritas, que conducen no sólo a actos y reacciones positivas, sino que en oportunidades pueden ser injustas con las personas y cometer arbitrariedades; b) *las expectativas dudosas*, es decir algún mensaje sobre posibilidades futuras dado por el management, que en el futuro termina no cumpliéndose y resulta contraproducente; c) *las reuniones improductivas*, en las cuales luego de varias horas no se arriba a ningún resultado; d) *hipocresía*, lo cual implica hacer o decir cosas que se contradicen, ejemplo de ello son situaciones en las cuales se le dice a los empleados que se confía en ellos, pero luego deben solicitar permiso para todo, o aquellas ocasiones en las que se recortan gastos pero no para directivos.

Maristany, J. (2007) menciona además: e) *los cambios constantes*, entendidos no como aquellos cambios propios de la actualidad, sino de los que son producto de la “inspiración permanente” del jefe; f) *retener información*, la información como poder, es en ocasiones retenida por parte de los jefes e impide que sus colaboradores trabajen mejor; g) estándares de baja calidad, concebidos como productos de baja calidad que influyen tanto en los clientes como en los empleados, quienes se encuentran haciendo cosas mal hechas en vez de aquellas que valgan la pena. A esta lista, el autor agrega, la sensación de recibir una remuneración por debajo de la debida, o discriminación, o el hecho de que la tarea es monótona.

Regresando al concepto de satisfacción laboral, existen varias cuestiones que tienen injerencia directa y que impactan en la satisfacción laboral de los individuos, tales como el compromiso organizacional y ocupacional, el equipo de trabajo y la compensación (racional y emocional) ofrecida por la organización

El **compromiso**, está estrechamente ligado a la satisfacción laboral y a la motivación. El compromiso con una organización, una meta o incluso una ocupación, incluye una relación emocional, así como evaluaciones de si las circunstancias presentes son lo que se espera o podría esperarse en el futuro (Landy y Conte, 2005:395).

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, citados en Landy y Conte, 2005) mencionan que el compromiso organizacional incluye tres elementos, a saber: a) la aceptación y confianza en los valores organizacionales; b) la voluntad de esforzarse en favor de la organización para colaborar en el logro de sus metas; y c) un fuerte deseo de permanecer en la organización.

En relación a este último elemento, Meyer y Allen (1991, citados en Landy y Conte, 2005) señalan que dependiendo del tipo del motivo por el que permanecen en la organización es el tipo de conductas que tendrán. Los autores establecen tres formas de compromiso: uno de ellos es el compromiso afectivo o apego emocional con una organización; otro es el compromiso de continuidad, entendido como un elemento que represente el costo considerado por abandonar la organización; y el último, compromiso normativo, entendido como un elemento que represente una obligación de permanecer en la organización. Es decir, que algunas personas permanecen en la organización por quieren (apego), otras porque lo necesitan (continuidad) y otras porque sienten que deben hacerlo

(normativo) (398). En relación al tipo de compromiso, se estima que diferirán las conductas en el trabajo.

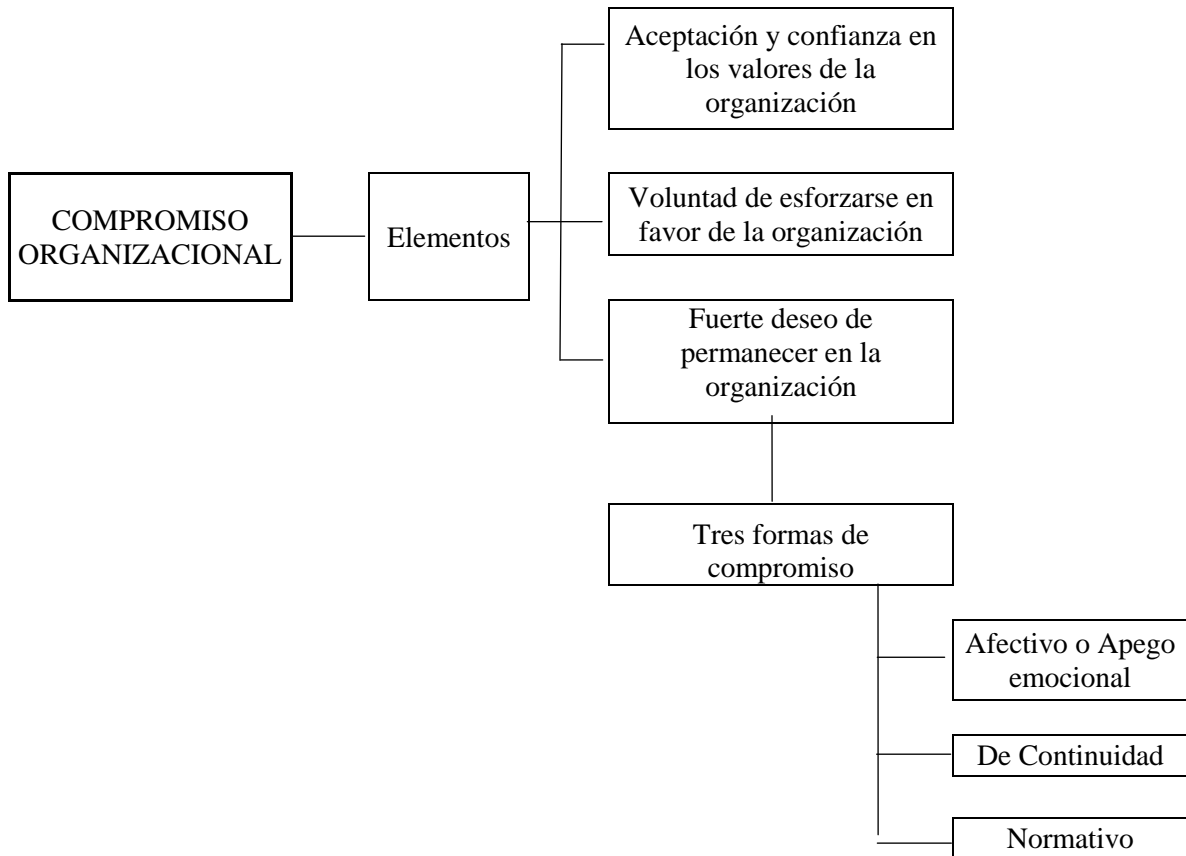


Figura 5: *Compromiso organizacional*. Elaboración propia, basada en Meyer y Allen (1991, citados en Landy y Conte, 2005)

Por su parte, Meyer, Allen y Smith (1993, citados en Landy y Conte, 2005) propusieron el concepto de compromiso con una ocupación como manera de complementar el compromiso con la organización y que es igualmente clasificable en las tres formas antes mencionadas.

Así como el tipo de compromiso que asume un trabajador influye y determina las conductas que tendrá con el empleo, por ende, la motivación en éste y la satisfacción



laboral que halle, existen otros factores que pueden influir sobre el grupo de trabajo y que impacten directamente sobre la motivación y satisfacción.

En relación a ello, E. Schein, realiza una clasificación en su obra *Psicología de la Organización* (1982) sobre los actores que determinan el tipo de grupos que pueden existir en una organización en tres categorías: a) factores ambientales, b) factores de afiliación, y c) factores dinámicos.

a) Los *factores ambientales* involucran el clima cultural, social, físico y tecnológico con el cual convive el grupo. Factores tales como la organización de las tareas, la localización física de los trabajadores y el horario seguramente determinen quien va a interactuar con quien, y por ende quienes van a conformar un grupo.

b) Los *factores de afiliación* involucran los tipos de personas que conforman el grupo, categorizados en términos de los antecedentes personales de esas personas, de sus valores, de su estatus relativo, de sus habilidades, etc. (1982:142)

Para que un grupo pueda desempeñarse de manera eficiente y al mismo tiempo satisfaga psicológicamente a sus miembros depende en parte de su composición, decir, debe existir un cierto grado de consenso en cuanto a los objetivos, a los valores básicos y a los medios de comunicación. Schein menciona que es fundamental propiciar experiencias comunes que permitan establecer un sistema de comunicación y un clima de confianza mutua entre los miembros, lo cual puede ser logrado mediante reuniones fuera del lugar de trabajo que permitan que las personas se conozcan en un ambiente más informal o a través de alguna experiencia común dentro del ambiente de trabajo. Asimismo, los ejercicios o talleres vivenciales de entrenamiento sirven al mismo fin además del de educar.

Además, el autor explica que una distribución inadecuada de las habilidades y destrezas puede conllevar un problema de afiliación, y que para que un grupo funcione es necesario que cuente con los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea asignada.

c) Finalmente, *los factores dinámicos* refieren a la forma en cómo está organizado el grupo, el estilo de liderazgo, los tipos de tarea que se le dan al grupo, el éxito o fracaso que haya tenido, el nivel de desarrollo, entre otros.

Dentro de esta categoría se incluirían variables tales como la orientación de grupo y los procedimientos de sociabilización, el tipo de estructura de grupo que surge de la misma interacción entre los miembros del grupo y del éxito o fracaso que le grupo tenga en lograr la tarea (145,146).

Por otro lado, tal como se mencionó anteriormente, la remuneración es otro de los puntos clave cuando de motivación y satisfacción laboral se trata. Tal como afirma Robbins, S. (2010), es necesario contar con un sistema de remuneración eficaz y apropiado para atraer y retener a un grupo de sujetos competentes y con talento que colaboren con la organización en logro de sus metas.

Maristary, J. (2006) afirma que la remuneración es motivadora en períodos cortos y desmotivante en ciertas circunstancias. Esta tiene tres condiciones que son importantes: en primer lugar debe alcanzar a cubrir las necesidades básicas de la persona, es decir que debe hacer que el empleado sienta que su trabajo provoca el hecho de tener sus necesidades cubiertas; en este sentido, hay que considerar cada caso en particular, el momento histórico, la región y otras cuestiones. En segundo lugar debe estar basada en comparaciones internas adecuadas, ello es porque todos caen en la comparación interna. Por tal motivo es fundamental contar con una evaluación de tareas y que la cuestión de salario esté dado por

alguna técnica o medición externa. Finalmente, la remuneración debe estar dentro del mercado, ello refiere al hecho de que la compañía pague similar al mercado.

Adicionalmente, los paquetes de remuneración y prestaciones varían en relación a: el tipo de trabajo realizado, el tipo de negocio, el hecho de que ésta se encuentre sindicalizada, si sus operaciones son intensivas en mano de obra o en capital, al tipo de filosofía sobre la cual se realiza la paga, a la localización geográfica de la organización, a su nivel de rentabilidad, al tamaño de la compañía y la antigüedad y el rendimiento del empleado en el puesto (Robbins, S. 2010).

El autor postula que el determinante fundamental en relación al nivel de remuneración es el tipo de trabajo que realiza el empleado. Menciona: los trabajos diferentes requieren diferentes tipos y niveles de habilidades, y éstas tienen distintos niveles y valor para las organizaciones (2010:363). Cuanto más alto sea el nivel de habilidades, mayor será la paga.

En relación al tipo de negocio al que se dedique la organización, Robbins, S. (2010) explica que la remuneración será superior en aquellas empresas pertenecientes al sector privado en relación de las del sector público y sin fines de lucro. Asimismo, tendrá impacto el tipo de industria al que pertenece.

También puede influir el hecho de que alguna unidad del negocio está sindicalizada, lo cual influye en la paga del empleado y en general el salario de los empleados sindicalizados tiende a ser superior al de los no sindicalizados.

Robbins (2010) menciona que el hecho de que el negocio sea intensivo en mano de obra o en capital influye sobre el nivel de paga. En general, a medida que se vuelven más intensivos en capital se cuenta con menos trabajadores, pero estos deben ser más idóneos,

es decir contar con niveles más altos de conocimientos y habilidades, con lo cual la exigencia en relación al salario es superior.

Respecto de la filosofía de la administración, el autor menciona que determinadas empresas abogan por pagar a los empleados solo lo indispensable, mientras que otras pagan de acuerdo con los niveles vigentes o bien un poco más con el objetivo de atraer y conservar talentos. Asimismo, influye la localización geográfica, con lo cual donde el costo de vida es elevado también lo son los salarios.

La rentabilidad de la compañía determinará los niveles de remuneración; si la empresa es rentable estará en condiciones de proveer niveles salariales superior o algún tipo de participación de las ganancias, y viceversa.

También el tamaño de la compañía tiene injerencia; en general el salario en compañías con más de 500 empleados tiende a ser superior que en otras más pequeñas.

En relación a la influencia de la antigüedad y el rendimiento del empleado en el puesto, el autor expone que en general el salario del empleado aumenta con cada año que trabaja en la organización. Asimismo, hay organizaciones que para recompensar a empleados que han alcanzado un desempeño superior, los premian con un aumento en la remuneración o por medio de algún sistema de méritos o un pago proporcional al rendimiento.

Todos estos factores ejercen gran influencia sobre el diseño de remuneración de una organización.

Zoltan Rosenfeld (2011) propone un **Modelo de Compensación Integral** integrado por cuatro componentes: la remuneración fija y variable; los beneficios y emolumentos;

capacitación y desarrollo; y el entorno de trabajo y balance vida personal trabajo y señala que para que este modelo funcione es fundamental la comunicación.

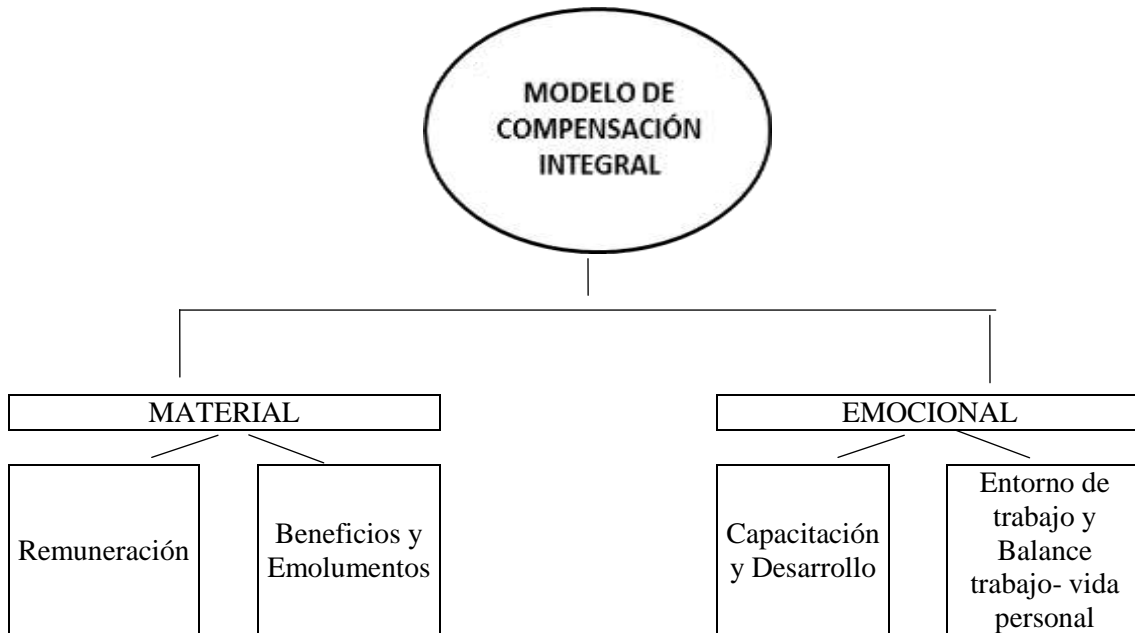


Figura 6: *Modelo de Compensación Integral*. Fuente: Elaboración propia basado en Zoltan Rosenfeld (2011)

Tanto la remuneración como los beneficios y emolumentos conforman la *compensación material*. Esta última tiene la particularidad de ser de naturaleza financiera, fácilmente imitables y son necesarios tanto para atraer como retener a los empleados.

Por otra parte, se encuentra la denominada *compensación emocional*, compuesta por la capacitación y el desarrollo, así como por el entorno del trabajo. En este sentido, este tipo de compensación se caracteriza por ser de naturaleza no financiera, difícil de imitar, es necesaria para motivar y retener a los empleados y a su vez permite establecer un vínculo emocional entre el empleado y la compañía.

## Objetivo de la compensación

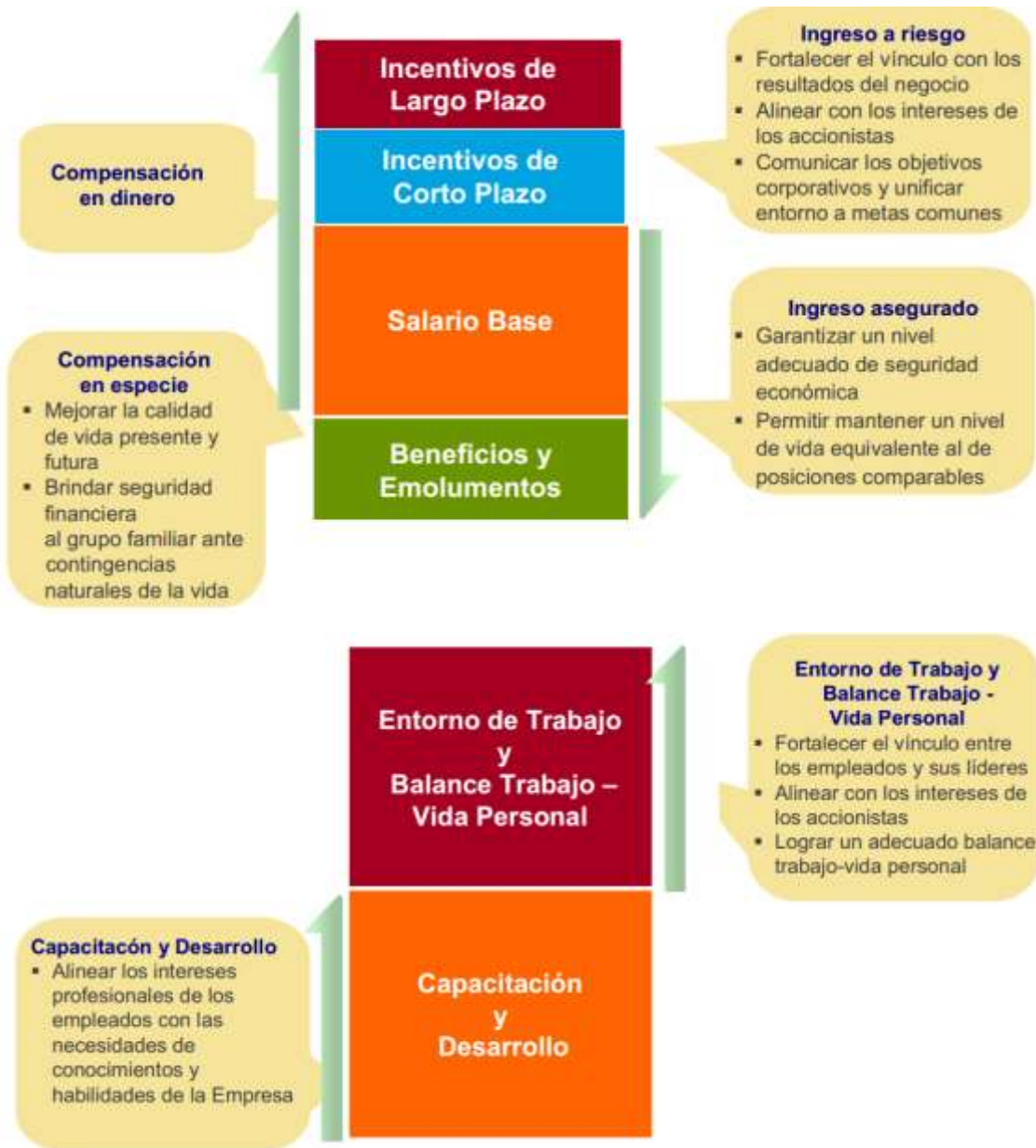


Figura 7: Objetivo de la compensación. Reproducida: Rosenfeld, Z (2011) *La estrategia de Compensaciones y Beneficios. El modelo de Compensación Integral. 1º Encuentro de Compensaciones y Beneficios. Principales problemáticas y Desafíos actuales en la Gestión*. Buenos Aires: ADRHA. (Pp. 12, 13)

Respecto de la **Remuneración Variable**, según menciona Rosenfeld, Z. (2011), si se trata de fuerza de ventas, es preciso establecer si se otorgará comisiones o incentivos.

Las *comisiones* estarán vinculadas al porcentaje de ventas o cobranzas realizadas. Un esquema de comisiones tiene sentido cuando el rol del vendedor en la venta es definitorio, es decir que la venta la produce él con su propia habilidad de persuasión frente al potencial cliente y no tiene ningún soporte de la empresa que se la facilite. Por su parte, un *esquema de incentivos* basada en un porcentaje del sueldo fijo en función del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos tiene sentido, cuando el rol del vendedor en la venta no es totalmente definitorio, ya que tiene un soporte de marketing que le facilita la venta y a su vez se le exigen otras tareas adicionales a esta. El autor estipula que el porcentaje de la remuneración variable, puede ser: fijo para toda la venta; diferente por producto; creciente o decreciente a partir de un cierto volumen de venta.

Otros de los elementos que componen el modelo de compensación integral que propone Z. Rosenfeld, (2011) son los beneficios y emolumentos.

Siguiendo a Florencia Deverill (2011), los *beneficios* pueden ser entendidos como la provisión de pagos o servicios en especie, destinados a mejorar la calidad de vida presente y futura de los empleados, así como su seguridad financiera ante las contingencias naturales del ciclo de vida. Entre ellos: medicina, seguro de vida, plan de pensiones, entre otros.

Los beneficios para ser considerados como parte de la compensación total deben ser asignados a los puestos y no a las personas; ser recurrentes y no excepcionales; no estar sujetos a condiciones especiales y ser susceptibles de cuantificarse en dinero.

A la hora de estipular qué beneficios otorgar, la autora comenta que hay que considerar varias cuestiones. Según las prácticas de mercado, los más comunes son automóvil, plan de pensión; según los requeridos en función de la zona de ubicación, son

valorados los comedores y viandas; en relación a la subsidiaridad, son importantes aquellos que no son cubiertos por organismos oficiales o gremiales, como la asistencia médica; y recomienda incluir aquellos que sean apreciados por el personal.

Asimismo, estipula que en ocasiones resulta adecuado conceder algunos beneficios para todo el personal, como podrían ser comedor, licencias y becas, y reservar otros para ciertos niveles jerárquicos o áreas, tales como gastos por auto, planes de pensión. Al otorgarlos, señala que es fundamental diseñar una adecuada estrategia de comunicación y tener con consideración aspectos legales.

Al momento de implementar los beneficios, Deverill (2011) sugiere tener en cuenta que estos son un canal de ida, en el sentido que una vez otorgados se convierten en un derecho adquirido, que a su vez pueden convertirse en remunerativo. Como aspectos positivos menciona el hecho de que tienden a fidelizar al empleado, generan un diferencial en la atracción de talentos y recomienda tener presente que a la hora de seleccionar los beneficios, es importante cubrir los diferentes segmentos, generaciones y preferencias.

Según las tendencias de mercado, los beneficios más comunes son: plan de pensión, seguro de vida, plan médico, vacaciones adicionales, automóvil de la empresa, almuerzo, educación, préstamos. Entre los beneficios no tradicionales, la autora menciona: vestimenta casual, horario flexible, viernes corto, día libre de cumpleaños, licencias adicionales (por maternidad/paternidad), días flexibles para trámites, clases de inglés, subsidios para hijos de empleados, asesoramiento legal, impositivo, gestoría de trámites, sesiones de masajes, gimnasio in company/subsidio, programa de descuentos, teletrabajo, home office, descuentos en universidades, entre otros.



Los *emolumentos*, siguiendo a esta autora, es la provisión de pagos en especie destinados a mejorar la calidad de vida presente o aprovechar las oportunidades de ventajas impositivas que la legislación vigente pudiera ofrecer tanto para la empresa como para el empleado (entre ellos, asignación de automóvil, reconocimiento de gastos de auto, préstamos, subsidio de almuerzo, entre otros).

Para determinar el Programa de Beneficios y Emolumentos, y que este sea efectivo, Z. Rosenfeld (2011) menciona que es necesario llevar a cabo cierto proceso. En principio es necesario evaluar las necesidades del personal, puede ser útil elaborar una encuesta a tal fin. A partir de los resultados que esta arroje se podrá esbozar una primera aproximación y determinar cuáles son aquellos beneficios y emolumentos que los empleados valorarían. Con estos datos, es necesario solicitar una cotización a los posibles proveedores y analizarlos en función de las restricciones presupuestarias de la empresa. Al cabo de este estudio, será viable estipular un programa de beneficios y emolumentos.

Adentrándose en especificidad de este proceso, el autor manifiesta que hay ciertas cuestiones a considerar: en principio cuál es el objetivo de este programa, es decir qué se quiere lograr. Las opciones son múltiples, a saber: atraer o retener a los empleados, cuidar al personal clave, apoyar un cambio cultural, mejorar los planes con los que ya se poseen, renegociar condiciones, ampliar la oferta de beneficios, entre otros.

Asimismo, cuando se diseña el programa de beneficios es preciso realizar un análisis poblacional, lo cual implica conocer las *características de los empleados*, es decir: la cantidad de hombres y mujeres, las edades promedio, los niveles organizacionales, la situación familiar de cada trabajador, la cantidad y edades de los dependientes a cargo; los años de antigüedad de cada empleado en la compañía y la localidad en donde viven.

Otro elemento a considerar en el diseño es el tipo de cultura predominante en la compañía, a saber: paternalista, innovadora u orientadas a los costos. En el caso de la cultura paternalista se suelen otorgar beneficios sociales: salud, vida y pensión para todo el personal.

Los beneficios suplementan la seguridad social, pero no sirven como herramientas de retención y atracción para el personal fuera de convenio. La cultura innovadora es precursora de nuevas tendencias, y suele implementar prácticas de work & life balance y beneficios flexibles. La cultura orientada a los costos tiende a otorgar buenos beneficios para atraer y retener pero se focaliza en no aumentar costos.

Tal como se mencionó, es importante conocer el *presupuesto* con el que cuenta la compañía, es decir su capacidad financiera: con cuánto dinero se dispone, cuánto se puede gastar y en qué.

También el autor señala otros elementos fundamentales en el diseño: el relevamiento interno y el externo. El primero, implica entender cuáles son los beneficios que otorga en la actualidad la compañía, y con ellos conocer los costos, el financiamiento, el modo de administración, las políticas existentes y el personal elegible para los mismos. Por su parte, el relevamiento externo implica realizar un benchmark de beneficios, y entender el posicionamiento frente al mercado y evaluar dónde se quiere ubicar la compañía: por debajo, en línea o encima del mercado de comparación.

Además de lo mencionado, resulta fundamental conocer la opinión de los empleados, es decir, escucharlos, entender cuáles son sus preocupaciones e intereses, conocer sus expectativas y necesidades respecto a beneficios.

Finalmente, a la hora de armar la política es necesario estipular: la modalidad de otorgamiento; la elegibilidad, es decir a quién será dado – a todo el personal o cómo a

managers-; la financiación, quién lo paga – 100% la compañía o habrá cofinanciación-; y los topes máximos –hasta cuánto se dará (Deverill, F., 2011).

Como último elemento y primordial, el autor señala el valor diferencial de la comunicación a tiempo y constante. Esta permite concientizar sobre la remuneración no monetaria, en término de beneficios y ahorros; mostrar el valor de la compensación total. Asimismo, la comunicación aumenta la comprensión y la visibilidad de los beneficios; permite el desarrollo de la lealtad y el compromiso y reduce las dudas e inquietudes de los empleados.

Deverill (2011) menciona que según la práctica de mercado los beneficios y emolumentos que se observan en el mercado son: plan médico, seguro de vida, plan de pensiones, subsidio de compra y alimentos, subsidio del almuerzo, subsidio de transporte, subsidio por inicio de clases, para nacimiento, para guardería; descuentos para empleos en productos y servicios; regalos para eventos especiales; préstamos de emergencia, personales; provisión de auto compañía; reconocimiento de gastos de auto compañía/del empleado (total o parcial); provisión de tarjeta corporativa.

Asimismo, refiere que existen nuevas iniciativas que fomentan el balance trabajo-vida personal, entre ellas: horarios flexibles; horario reducido; semanas de trabajo comprimidas; trabajo remoto; guardería/espacio reservado para amamantar; licencias adicionales a las legales (por maternidad/paternidad); vacaciones adicionales a las legales; eventos para los empleados y su familia (día del niño, fiesta de fin de año); canastas de fin de año; programas de voluntariado; de entretenimientos para hijos (provisión de entradas para espectáculos selectos); programas de recreación, gimnasia, yoga, deportes; asesoramiento financiero, legal, impositivo y previsional; vacaciones en compensación por

el trabajo realizado, entre otros. Según esta autora, los beneficios más valorados por los empleados son: la cobertura médica, la flexibilidad laboral, el comedor en planta y el subsidio por transporte.

Asimismo, F. Deverill (2011) enuncia el concepto de *beneficios flexibles* y los define como una canasta con diferentes opciones de beneficios sobre la cual el empleado podrá elegir aquellos que mejor se adapten a sus necesidades de acuerdo a una cantidad de créditos disponibles. Dentro de los beneficios flexibles, es posible hallar beneficios garantizados, que son aquellos que otorga la compañía en forma garantizada e igualitaria a todos sus empleos; y beneficios flexibles, que son aquellos que el empleado podrá elegir dentro del menú de opciones con sus créditos disponibles.

En general, a la hora de fijar el presupuesto disponible para el programa de beneficios flexibles, se consideran los beneficios actuales que brinda la compañía (el costo actual), un aporte adicional que puede realizar la empresa y el aporte adicional de los empleados. Una vez establecido el *budget* disponible, es que se pone a disposición de los empleados “créditos flexibles”, los cuales podrán ser utilizados para obtener diferentes beneficios, previamente estipulados por la compañía (Ej. Cobertura médica, vacaciones, gimnasio, guardería, entre otros). Cada empleado creará su propio paquete de beneficios en función de sus necesidades y preferencias.

Los programas con beneficios flexibles se acercan más y permiten satisfacer las necesidades individuales de cada uno de los empleados de acuerdo a la etapa vital en la que se encuentren (inicio laboral, crecimiento laboral, matrimonio, cambio de status familiar, pre-retiro, retiro, jubilación).

Al implementar este programa, es preciso diferenciar quienes serán los empleados que tengan la posibilidad de acceder a todos los beneficios de la canasta; las opciones de

canasta pueden variar en función del puesto, sexo, edad, etcétera (Rosenfeld, Z., 2011). Asimismo, es necesario estructurar el plan, y definir qué beneficios serán incluidos en la canasta, cuáles de ellos se garantizarán y cuáles serán flexibles, e identificar las verdaderas necesidades e inquietudes de los empleados. Para determinar los créditos que se le asignan a cada empleado, por lo general se estipula un determinado porcentaje sobre el sueldo.

De este modo, este tipo de beneficios tendría como ventajas el aumento de la satisfacción y motivación de los empleados y la valorización de los beneficios; actuarían como una herramienta de atracción y retención; permiten optimizar los recursos de la empresa; permite que el empleado perciba el costo de los beneficios introduciendo el concepto de compensación total, y posibilita la participación activa de los empleados.

Tal como se indicó anteriormente, la capacitación y el desarrollo integran el modelo de compensación integral que propone Z. Rosenfeld (2011).

La **capacitación** puede ser tanto en *competencias técnicas*, como *gerenciales*, en idiomas y otras tantas, y puede tener numerosos formatos: *cursos específicos*, masters, tanto en el país como en el exterior. Asimismo, otra modalidad es “*on the job training*”, la cual es la capacitación realizada en el sitio de trabajo por un designado. De este modo se proporciona la experiencia directa en el entorno de trabajo en el cual se desempeña o desempeñará el empleado (Dirección General de Aeronáutica Civil, 2011).

También las rotaciones y las asignaciones de proyectos sirven tanto a la capacitación como al desarrollo del empleado. Rosenfeld (2011) también considera al planeamiento de carrera, los cuadros/organigramas de reemplazo, las evaluaciones de desempeño, el feedback 360°, el coaching y el mentoring.

Otros de los elementos que integran el Modelo de Compensación integral propuesta por Z. Rosenfeld (2011) son el entorno de trabajo y balance trabajo-vida personal. En relación a ello, menciona que el *lugar de trabajo* debe ser confortable en cuanto a espacio, equipamiento, condiciones ambientales: temperatura, contaminación y riesgos. Asimismo, agrega que el equipamiento y los elementos de trabajo deben ser ergonómicos; será óptimo el buen trato y comunicación con los líderes, el reconocimiento y feed-back frecuente; el buen clima de trabajo con los compañeros, donde se fomenten valores tales como el trabajo en equipo, el respeto y la solidaridad; y además que haya un fluido flujo de información y conocimientos tanto de arriba hacia abajo y viceversa.

## **4. DESARROLLO**

### **4.1. Presentación MDC**

El presente estudio, tal como se mencionó, se realizó en la organización MDC. Este es un nombre ficticio para mantener en reserva su razón social por pedido de confidencialidad.

MDC es una empresa familiar, radicada en la ciudad de Ushuaia, Tierra del fuego, dedicada a proveer soluciones integrales de limpieza al mercado local y a toda la provincia, abasteciendo todos los requerimientos de particulares, instituciones, comercios y empresas en materia de limpieza e higiene personal.

Es distribuidora oficial de las marcas Johnson Diversey, Valot e Italimpia y adicionalmente comercializan productos de primera línea. Entre los servicios que ofrece se encuentran: Venta al por menor; abastecimiento a locales comerciales y mini-pymes; la provisión de insumos de higiene de primer nivel para empresas y comercios relacionados con el turismo: hoteles, hostels, posadas, aparts, entre otros. La provisión de insumos a agentes marítimos y portuarios; el envío a domicilio de mercadería; servicio post-venta, la capacitación a los clientes para la óptima utilización de productos de higiene profesional.

El **objetivo principal** de la compañía es brindar al cliente una solución adecuada e integral a su problema de higiene, teniendo como valores principales la calidad en la atención, el trabajo en equipo y la rapidez en la respuesta.

La **misión** es: Comercializar, distribuir y asesorar en materia de higiene y limpieza a los sectores: hotelero, comercial, industrial, gastronómico, de salud y doméstico-minorista en Tierra del Fuego.

La **visión** es: Posicionarse como empresa líder en venta y distribución de productos de limpieza en todo el territorio de la provincia de Tierra del Fuego.

MDC es una empresa con una gran trayectoria fundada en 1991. Inicialmente se dedicó exclusivamente a la venta de artículos de limpieza, años más tarde, hacia el 2004, el hijo del dueño asumió la responsabilidad por el negocio. Durante su gestión, decidió incluir el rubro alimenticio y algunos productos de bazar. Esta última acción provocó que en 2005 la empresa debiera ser vendida por las pérdidas significativas que ello implicó, tanto económicas como de representaciones exclusivas de primeras marcas en la zona. El adquirente, decidió discontinuar este rubro, y retornar a la venta exclusiva de artículos de limpieza incorporando una pequeña sección de perfumería.

En 2008, se decidió ampliar el área de abastecimiento, incluyendo la distribución de productos y servicios a otras ciudades como Rio Grande y Tolhuin, ambas ubicadas dentro de la provincia de Tierra del Fuego.





Figura 8: Zonas de abastecimiento de MDC. Fuente: Elaboración propia

Actualmente la entrega de pedidos a estas localidades se realiza el día jueves. Para realizar la distribución, MDC posee una flota de automóviles, asegurando que la entrega sea realizada en tiempo y forma, garantizando satisfacción a sus clientes.

MDC está conformado por doce (12) miembros (11 empleados y el dueño 1), distribuidos en cuatro áreas: Administración, Comercial, Técnica y Logística. Tanto el área Legal como Contable se encuentran terciarizadas. No posee un sector de Recursos Humanos, y tampoco se terciarizan las tareas inherentes al sector. El reclutamiento y selección de personal son realizados por el dueño. El dueño nos comentó que en el

próximo mes se incorporará una persona que se encargará de las ventas en la ciudad de Río Grande.

Tres (3) de los once (11) empleados, ya se encontraban trabajando en la empresa al momento en que el dueño actual la adquirió. Estos, ingresaron a Mar de Cobo unos pocos años después de su creación.

Respecto de las funciones, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

**Gerente:** es el dueño de Mar de Cobo. Realiza tareas administrativas.

**A:** vendedor-cobrador. Asume las funciones de administrativo en ausencia del dueño.

**B:** vendedor-encargado de servicio de post-venta. Asesor técnico.

**C:** repositor-armado de pedidos.

**D:** armado de pedidos-repositor.

**E:** repartidor

**F:** repartidor

**G:** vendedora. Tareas administrativas: armado de presupuestos y licitaciones; confección de pedidos a determinados proveedores.

**H:** cajera - vendedora

**I:** cajera – vendedora

**J:** Empleado incorporado en el mes de febrero 2015. Encargado del asesoramiento y ventas a los clientes de Río Grande y Tolhuin.

**K:** Empleado incorporado en marzo del 2015. Encargado de comercializar la marca X de productos de venta masiva a comercios.

La letra que se utilizó para designar a cada uno de los empleados, se utiliza de a aquí en más para referirse a cada uno de ellos a lo largo de la investigación.

En MDC todos los empleados, además de las funciones asignadas, tienen a su cargo la atención telefónica de los clientes. Se prioriza brindar un buen servicio, dirigiéndose al cliente con respeto y predisposición y siendo fundamentales la buena presencia y la higiene personal. Asimismo, como soporte de trabajo se busca conservar el orden y la prolijidad.

En cuanto a la relación que mantienen empleados y dueño, prima la informalidad y el trato cordial, lo cual no exime que en ocasiones sea necesario poner en claro determinadas cuestiones y dar indicaciones sobre asuntos que podrían haberse resuelto de otra forma. Asimismo, el dueño, también les reconoce sus logros y alienta a diario. A menudo suelen compartir almuerzos y asados en horarios laborales, turnándose entre todos para brindar la atención al público.

Es visible el compromiso y la responsabilidad que asumen todos los integrantes de MDC, acentuado principalmente, en los empleados más antiguos. En determinadas circunstancias (Ej. Mudanzas, refacciones) se les ha pedido a los empleados que colaboren dentro de sus posibilidades, en horarios extra-laborales, recibiendo especialmente de los más antiguos adhesión y cooperación. Asimismo, los empleados cuentan con cierta flexibilidad horaria, pudiendo en ocasiones específicas ingresar más tarde o retirarse ant

Hace algunos meses, comenzaron a registrarse ciertas situaciones que podrían traducirse en falta de interés y baja motivación respecto del trabajo.

Se han registrado brechas en el desempeño, ya que hubo una disminución en relación al rendimiento de algunos trabajadores, errores recurrentes en la facturación y en la entrega de pedidos, así como demoras en el servicio de delivery; falta de cooperación entre los empleados y una calidad inadecuada en la atención, que fue detectada a partir de quejas por parte de clientes antiguos con los que trabaja la empresa.

Asimismo, es preciso mencionar que algunos de los empleados que se incorporaron en los últimos años, no conocen en su totalidad las particularidades de los productos exclusivos que comercializa la empresa, debiendo recurrir frente a alguna pregunta técnica de los clientes, a los empleados más antiguos. En este punto corresponde señalar que la empresa no brinda una capacitación exhaustiva, pero sí están a disposición de los empleados manuales e instructivos sobre los productos.

En función de la situación mencionada es que se decide abordar el caso e indagar cuestiones referidas a motivación, para obtener un diagnóstico actual y en función de ellos, proceder a implementar un plan de acción tendiente a producir las mejoras necesarias para un mejor funcionamiento del equipo, y del negocio.

## **5. METODOLOGÍA - ESTUDIO**

El presente trabajo es un estudio de caso, transeccional descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, el cual es viable, ya que se tiene acceso a la compañía MDC y al equipo de empleados que se desempeñan en ella.

### **5.1. Variables**

La variable dependiente es el nivel de satisfacción de las motivaciones

La variable independiente son las políticas, herramientas y métodos para motivar utilizados en la pyme MDC

La unidad de análisis son los empleados de la pyme familiar MDC.

#### **5.1.1. Definición Conceptual**

**Nivel de satisfacción de las motivaciones:** Es el grado en que un sujeto valora y percibe positivamente su trabajo, en relación a la posibilidad de alcanzar ciertas metas u objetivos personales, ya sean en término de necesidades y sentimientos. (Para la confección de la definición se consideraron las definiciones de *satisfacción laboral* enunciada por Landy y Conte en 2005 y de *motivación* expresada por Robbins en 2010).

**Políticas, herramientas y métodos para motivar utilizados en la empresa pyme MDC:** refiere a aquellas prácticas, elementos, estrategias y procedimientos que se utilizan para inducir, impulsar y fomentar a una persona a hacer algo, a trabajar más y mejor.

### **5.1.2. Operacionalización de las variables**

#### **Variable dependiente:**

**Nivel de satisfacción de las motivaciones:** Para efectuar la operacionalización de esta variable y ser más precisos, se la dividirá en dos fragmentos: motivación/condiciones motivacionales, y niveles de satisfacción.

Para operacionalizar la motivación, se tomó como referencia principal el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez, quien clasifica las condiciones motivacionales en tres categorías, a saber: condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Aquí se considerarán sólo las dos primeras clasificaciones con las cinco dimensiones o factores internos de cada una de ellas que a continuación se detallan y se excluyó la categoría referida a los medios dado que no es lo central de la investigación.

Asimismo, la autora de la investigación incluye una dimensión denominada condiciones de trabajo, en la cual se hace referencia a la infraestructura de la empresa, condiciones de seguridad, limpieza, equipamiento y clima y ambiente laboral que son fundamentales por su influencia cuando se trata de motivación y satisfacción laboral.

#### **Intrínsecas:**

- **Logro**
  - El trabajo incentiva la capacidad de invención y de creación vinculada a la excelencia, con la intención de alcanzar ciertos resultados y objetivos.

- **Poder**

- El empleado enseña o da sugerencias a otros para solucionar problemas vinculados con el trabajo.

Según la clasificación que establece Toro Álvarez, dentro de esta dimensión se incluirían comportamientos tales como: “El empleado ejerce influencia y control sobre un grupo de personas” y el empleado ejerce influencia sobre otros para que lleven a cabo determinada actividad, pero dadas las características de la organización no resultan pertinentes, ya que ninguno de los empleados tiene gente a cargo.

- **Afiliación**

- El empleado pone en práctica ciertos comportamientos tendientes a establecer un vínculo afectivo con otras personas

- **Auto-realización**

- El trabajo permite utilizar y mejorar ciertas habilidades, conocimientos y capacidades personales

- **Reconocimiento**

- El trabajo que realiza el empleado es importante para el usuario del servicio.
- El empleado es reconocido por sus conocimientos, ideas y/o aportes.
- La empresa reconoce el buen desempeño (felicitaciones, agradecimiento).
- El trabajo otorga un status y jerarquía social

(Los últimos dos ítems no son incluidos por Toro Álvarez en la categoría, y fueron añadidos por la autora dado que se consideran relevantes a los fines del estudio, así como por las características de los empleados evaluados).

**Extrínsecas:**

- **Supervisión**

- La autoridad de la organización proporciona retroalimentación.
- El grupo de trabajo y el jefe estimulan la participación, la retroalimentación y el intercambio.
- El jefe estimula la participación de los empleados en la toma de decisiones
  - **Grupo de trabajo**
- Las relaciones con el grupo de trabajo están basadas en la confianza, el respeto y el buen trato.
- El empleado puede integrar su esfuerzo al de otro/s para producir resultados en conjunto que beneficien a todos.
- El empleado puede aprender y nutrirse de los conocimientos y experiencias de los integrantes del grupo de trabajo.
  - **Contenido del trabajo o Identificación con el trabajo**
- El trabajo resulta interesante, atractivo y acorde a las capacidades del empleado
- El trabajo resulta estresante
  - **Salario**
- El trabajo me proporciona una paga mensual que permite subsanar los gastos personales y de la familia a cargo
- El trabajo brinda prestaciones sociales
- El trabajo permite tener vacaciones anuales
- El trabajo proporciona ciertos beneficios y emolumentos
  - **Oportunidades de promoción**
- El trabajo proporciona oportunidades de crecimiento profesional y económico,



Esta dimensión fue redefinida por la autora, dadas las características de la organización en estudio. Por tal motivo, la misma no hará referencia a ascenso de jerarquía, como es planteado originalmente por Toro Álvarez.

**Condiciones de trabajo:**

- El ambiente de trabajo cuenta con las condiciones óptimas en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias
- El trabajo brinda seguridad y estabilidad
- Entorno de trabajo agradable (clima laboral)

La dimensión antes mencionada no está incluida en la clasificación propuesta por Toro Álvarez. Fue diseñada por la autora de la investigación, ya que es un aspecto que incide en la motivación.

A continuación, se detalla la operacionalización del **Nivel de satisfacción:** (La clasificación que se presenta a continuación fue diseñada por la autora de la investigación).

- **Propensión a la satisfacción de las motivaciones.** Se considera que existe cierta propensión o tendencia a la satisfacción de las motivaciones cuando la valoración que el empleado le otorgó a las afirmaciones de una dimensión o factor se condice con la valoración realizada en el cuestionario sobre la empresa en la que trabaja actualmente.

- **Propensión a la insatisfacción de las motivaciones.** Se considera que existe cierta propensión o tendencia a la insatisfacción de las motivaciones cuando la valoración que el empleado le otorgó a las afirmaciones de una dimensión o factor no se condice con la valoración realizada en el cuestionario sobre la empresa en la que trabaja actualmente.

**Variable independiente: Políticas, herramientas y métodos para motivar utilizados en la empresa pyme MDC.**

Para operacionalizar dicha variable se toma como referencia lo propuesto por Z. Rosenfeld (2011), quien estipula que la compensación puede ser material y emocional.

**Compensación material:** Se compone de

- a) La organización proporciona al trabajador un ingreso mensual, ya sea fijo y/o variable (Remuneración fija y/o variable).
- b) La organización ofrece al trabajador determinados beneficios y emolumentos (Beneficios y Emolumentos).

**Compensación emocional:** Se compone de:

- c) La organización ofrece al trabajador oportunidades de perfeccionamiento en la ocupación y desarrollo, ya sea a través de cursos de capacitación, coaching, devoluciones de desempeño, entre otros (Capacitación y desarrollo).
- d) La organización tiene adecuadas condiciones laborales, tales como seguridad, limpieza e instalaciones edilicias (Entorno laboral).
- e) La empresa tiene un entorno de trabajo óptimo en cuanto a ambiente y clima organizacional (Clima Organizacional).
- f) La organización cuenta con determinadas políticas, tales como horarios de trabajo flexibles, trabajo remoto, programas de actividades sociales y culturales, capacitación y apoyo educativo, instalaciones para realizar deporte, entre otros, que permiten un equilibrio entre vida personal y trabajo (Balance entre trabajo-vida personal).

## **5.2. Universo/Muestra**

### **5.2.1. Universo**

Las unidades de análisis fueron los empleados de la pyme familiar MDC, representando el 82 % del universo de empleados de la mencionada empresa, durante el periodo 2013-2015

No se incluirán en la evaluación dos empleados J y K, dado que se incorporaron recientemente y cuentan con una antigüedad acotada en la firma.

### **5.2.2. Muestra**

La muestra es de tipo intencional, no probabilística.

## **5.3. Técnicas**

Las técnicas que se aplicaron son:

- **Entrevista en profundidad semi-dirigida**: realizada al dueño de la empresa

Objetivos:

- Explorar la concepción del empleado sobre la causa actual del bajo rendimiento del equipo.
- Conocer las acciones que la empresa MDC implementa para motivar a sus empleados.

Técnica: cualitativa

- **Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)**: fue aplicado a empleados.

Objetivos: Conocer los factores motivacionales internos y externos, así como los medios preferidos para obtener ciertos beneficios en el trabajo.

Técnica: cuali-cuantitativa

Tal como se señaló anteriormente, el CMT es un instrumento psicológico estandarizado creado en 1992 por Fernando Toro Álvarez. Está compuesto por 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. El cuestionario consta de tres partes, cada una de ellas conformada por cinco grupos de ítems, que a su vez contienen cinco más. Cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación. La primera parte refiere a las condiciones motivacionales internas, e incluye los factores o dimensiones: logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento. La segunda parte conforma un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, y está compuesto por: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptaciones de normas y valores, requisición, expectación. La tercera parte proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona o condiciones motivacionales externas representadas por los siguientes factores o dimensiones: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, promoción.

El CMT cuenta con baremos por ocupaciones, por áreas ocupacionales y por hombres y mujeres. Para el presente estudio se utilizará este último.

Para el análisis del CMT, se construirá un perfil de cada empleado evaluado a partir del baremo. Luego se procederá a realizar una síntesis explicativa del perfil.

Para comparar los resultados del CMT con otra técnica, además del valor arrojado por el perfil, se examina el valor asignado o ponderación de cada ítem a la hora de responder el cuestionario CMT, y se compara con la ponderación otorgada en el cuestionario sobre la empresa actual.

- **Cuestionario** Motivación y Satisfacción (el cual será nombrado con las siglas CMS): fue aplicado a empleados.

Objetivo: Examinar las motivaciones y satisfacciones, políticas y acciones que según la percepción del empleado considera que están presentes o no en la empresa MDC.

Técnica: cuali-cuantitativa y **Escala Likert**.

Para la confección del Cuestionario de Motivación y Satisfacción (CMS) se consideraron las dimensiones propuestas por Toro Álvarez (1985) respecto a condiciones motivacionales internas y externas, excluyendo la dimensión referida a “medios preferidos para alcanzar las retribuciones deseadas en el trabajo” dado que no atañe al objetivo de la investigación.

Asimismo, se tuvo presente el nivel de educación de los sujetos a estudiar, y a su vez se tuvieron en cuenta las características de la organización, tales como la estructura, tamaño, jerarquías, razón por la cual algunas de las dimensiones tienen más relevancia que otras, que se traduce en mayor cantidad de afirmaciones, ejemplo de ello es la categoría poder, que consta de una afirmación, en comparación con grupo de trabajo que consta de cuatro afirmaciones.

Finalmente, el CMS quedó compuesto por 45 ítems y una grilla para completar con una cruz según la percepción e impresión del sujeto en estudio.

En relación al orden de los enunciados, los primeros aluden a la percepción del empleado sobre su puesto de trabajo, posteriormente se indagan cuestiones vinculadas a la relación con la organización donde se desempeña, luego sobre su visión de las prestaciones ofrecidas por la empresa, vínculos con los pares y jefe y finalmente condiciones y entorno laboral.

El cuestionario se diseñó con cuatro gradientes que aluden a la valoración u opinión sobre el ítem. Estos son: nada, poco, bastante, mucho. Esto es para facilitar el análisis, dado

que posterior a la administración del cuestionario, se espera poder cotejar y comparar los datos obtenidos en relación a los proporcionados por el CMT.

Luego se incluye una pequeña tabla que hace referencia a los beneficios que proporciona la empresa, con la intención de evaluar el nivel de conocimiento sobre los mismos.

En el cuestionario no se les pidió a los empleados que coloquen su nombre, con la intención de que puedan ser objetivos y sinceros con sus respuestas. Sin embargo, dado que la intención es evaluar el perfil motivacional de cada empleado, para poder identificar a quien pertenece cada cuestionario es que se le colocó una letra de referencia en el margen inferior al lado de la numeración de la página. La letra que se utilizó para identificar a cada empleado es la que se le asignó cuando se los presentó y se describieron sus responsabilidades (Ver página 60)

A continuación, se detalla a partir de la clasificación realizada por Toro Alvarez respecto a motivación intrínseca y extrínseca, los ítems del Cuestionario de Motivación y Satisfacción (CMS) indicando a qué categoría corresponden:

#### Motivaciones Intrínsecas

- Logro:
  - Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.
  - En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente
  - Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.
  
- Poder:

- En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.
  
- Afiliación
  - Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.
  - Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.
  - Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.
  - Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.
  - Me siento parte del equipo de trabajo.
  
- Autorrealización
  - Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades
  - Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades
  - La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.
  
- Reconocimiento
  - El trabajo que realizo es relevante para el cliente.
  - El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.
  - Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.
  - Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.
  - Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.
  - Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.

### Motivaciones Extrínsecas

- Supervisión
  - Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.
  - Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.
  - Mi jefe es accesible.
  - Mi jefe es justo.
  - Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.
  - Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.
  - Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.
  
- Grupo de trabajo
  - Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.
  - Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración
  - En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.
  - Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.
  
- Contenido del trabajo o Identificación con el trabajo
  - Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.
  - La cantidad de trabajo está bien repartido
  - Mi trabajo me resulta estresante.
  - Mi trabajo me resulta aburrido.
  - Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.



- Salario

- Considero que mi trabajo está bien remunerado.
- La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia
- La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras

- Oportunidades de Promoción

- La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.
- La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades
- La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación
- Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados

- Condiciones de trabajo

- El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.
- La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).
- El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.
- La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.

## **6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **6.1. Análisis de la entrevista realizada al dueño de MDC**

Para efectuar el análisis de la entrevista realizada al dueño de MDC, en primera instancia se trabaja sobre la situación actual y aquellas acciones implementadas desde MDC para motivar a sus empleados, tomando como referencia las dimensiones sobre condiciones motivacionales internas y externas propuestas por Toro Álvarez en 1985.

En segundo lugar, se indagan los aspectos mencionados en la variable independiente, referidos a compensación, y finalmente se aborda la concepción del dueño sobre la causa del bajo rendimiento del equipo.

A continuación, se detallan las acciones implementadas para motivar a sus empleados. Según la percepción del dueño, vinculadas a:

a) Motivaciones intrínsecas:

- **Logro:** El entrevistado comenta que en general hay algunos empleados más comprometidos que otros, algunos sólo cumplen con sus responsabilidades y en otros percibe un interés adicional. Reflexionando sobre ello, explica que algunos de los que se comprometen más son aquellos que tienen un plus con respecto al salario, así como flexibilidad horaria, y tienen horario de corrido. Asimismo, señala que en algunas ocasiones comparte con los miembros del equipo los logros alcanzados.

- **Poder:** El dueño advierte que es fundamental el consejo o indicación de algún/a colega con más experiencia o antigüedad, desde la instancia de inducción del empleado hasta en el trabajo del día a día. Señala que la inducción se realiza en el puesto de trabajo con lo cual son fundamentales los consejos, explicaciones, directivas y ayuda de los compañeros; así como los conocimientos técnicos sobre los productos.

- **Afiliación:** Respecto a la antigüedad de los empleados, varios de ellos están desde la fundación de la organización, y una gran parte lleva perteneciendo entre 5-7 años. El entrevistado señala que en general no suele haber demasiada rotación, así como tampoco desvinculaciones. Los movimientos que han ocurridos fueron con motivo de renunciaciones mayormente y algunos despidos por no ajustarse a las normas y pautas de la empresa; los cuales fueron vividos por el grupo como un alivio y de mejora en cuanto a clima de trabajo. Vinculado a la antigüedad y al sentimiento de pertenencia a la empresa, el dueño explica que cree que el salario es uno de los motivos que los lleva a permanecer en MDC.

El entrevistado comenta en relación al clima de trabajo, que el mismo es agradable, distendido, informal y familiar. Explica que, si bien suelen ser bastante solidarios y compañeros como equipo, se han presentado algunas situaciones conflictivas entre las cajeras.

Referido a la comunicación interna, el dueño de MDC, señala que en mayormente trata que todos los miembros del equipo están informados sobre novedades y modificaciones que puedan darse, a pesar de que no suele hacer reuniones periódicas.

- **Autorrealización:** El dueño indica que cuentan con una carpeta con fichas técnicas sobre los productos, así como catálogos a los cuales pueden recurrir en caso de presentarse

alguna duda o querer conocer en profundidad algún producto. Asimismo, comenta que desde una de sus empresas-proveedores han comenzado con un ciclo de capacitación online sobre los productos, que aún no se ha implementado para todos los empleados. Según lo relatado hasta el momento, este programa sólo es utilizado por uno de los empleados. A partir de ello es posible señalar que si bien los empleados cuentan con posibilidades de adquirir nuevos conocimientos, en parte, aún no se hizo extensivo o se implementó para todos los empleados.

- **Reconocimiento:** El dueño comenta que es fundamental estar a disposición del cliente y ser capaz de brindarle un buen servicio, en cuanto a calidad y tiempos, así como poder asesorarlo frente a distintos problemas o situaciones que tenga el cliente y en cuanto a la utilización de los productos. Menciona que estos son algunos de los puntos que los distinguen de otros comercios del mismo rubro y por lo cual el cliente debería volver.

En relación al reconocimiento referido a la obtención de algún logro o meta, el dueño advierte que no son frecuentes las ocasiones en las que realiza un reconocimiento en forma verbal, ya sea como agradecimiento o felicitaciones; en su lugar se inclina por otro tipo de reconocimientos, tales como un almuerzo, el otorgamiento de día extras de vacaciones, permisos y cierta libertad de accionar en determinadas situaciones. De igual forma, según lo explicitado por el dueño, hace partícipe a los empleados de los logros obtenidos, como por ejemplo el cumplimiento de objetivos de venta o aumento de las mismas.

Por otra parte, manifiesta que a la hora de tomar decisiones pide y considera alguna sugerencia u opinión de parte de los empleados sobre temas vinculados a la forma de hacer algo, cuestiones técnicas, específicas sobre productos o determinados clientes, en los que considera que no tiene demasiado conocimiento o que un aporte de parte de los empleados,

puede sumar. En decisiones referidas a temas financieros y de inversión suele tomar sus propios riesgos y no pedir opiniones a los empleados.

b) Motivaciones extrínsecas:

- **Supervisión:** El dueño de MDC se define como una persona exigente a la que le gusta que cada empleado cumpla con sus responsabilidades. Asimismo, se describe como un jefe presente y disponible, que trabaja a la par, lo cual a veces le trae retrasos con sus propias responsabilidades. Menciona que el vínculo con los empleados es informal, y que en caso en que ellos tengan alguna duda o incluso que surja algún inconveniente atípico pueden recurrir a él. Además, señala que si bien no suelen haber demasiados malos entendidos con los empleados, cuando se presentan le atribuye la responsabilidad a la falta de claridad de su parte a la hora de indicar cómo proceder en determinada situación y a los olvidos por parte de los empleados a la hora de comunicar o informar ciertas cuestiones relevantes.

Asimismo, explica que en determinadas situaciones conflictivas entre los integrantes del equipo de MDC, como por ejemplo la antes mencionada, entre las cajeras, ha debido intervenir con la intención de fomentar la integración y el buen ambiente de trabajo, así como en otras situaciones de malos entendidos.

En relación a devoluciones sobre el desempeño de los empleados, el dueño advierte que en general no hace devoluciones periódicas, pero que en ocasiones donde los resultados no son los esperados se toman un momento para conversar y revisar el procedimiento, aprender sobre los “errores” y hallar posibles alternativas a aplicar en casos futuros, asimismo, menciona que suele delegar responsabilidades cuando proponer alguna forma de hacer algo o hacen algo de forma que obtienen buenos resultados

- **Grupo de trabajo:** El dueño especifica que, en las instancias de inducción, el empleado que ingresa, recibe capacitación en el puesto de trabajo, para lo cual se vale de las sugerencias y comentarios de los compañeros. Asimismo, resulta útil tomar como referente a un empleado más antiguo en quien poder apoyarse y a quien tomar como modelo en determinadas situaciones y recurrir a sus conocimientos específicos sobre el negocio/productos. Es decir, que según lo expuesto por el dueño el empleado tiende a nutrirse y aprender de los conocimientos y experiencias de los otros integrantes del grupo de trabajo.

Por otro lado comenta que es fundamental el trabajo en equipo, la colaboración y cooperación, y que cada uno cumpla con su responsabilidad y lo haga en forma correcta, dado que es labor de cada empleado se encadena con el de otro, y el mal o incompleto procedimiento de uno puede acarrear errores, pérdidas de tiempo, hacer dos veces lo mismo, quejas por parte del cliente, e incluso pérdidas económicas.

- **Contenido del trabajo o identificación con el trabajo:** El dueño de MDC menciona que el día en que cada empleado ingresó a la empresa se definieron sus funciones. Explica que en general se respetan las responsabilidades asignadas pero que a pesar de ello hay ciertas tareas que son comunes a todos, tales como la atención telefónica y personalizada a algún cliente y la colaboración en determinadas situaciones. Asimismo, señala que el volumen de trabajo está repartido de manera que cada uno pueda cumplir con las tareas que se le encomiendan y que en este sentido no los percibe sobrecargados/estresados. Sin embargo, especifica en que en épocas vacacionales o situación de enfermedad de algún empleado puede existir cierta sobrecarga. Adicionalmente narra que en los momentos en

que son menos en el equipo suelen funcionar mejor, en el sentido en que cumplen con lo requerido en menor tiempo.

- **Salario:** Respecto de la remuneración, el entrevistado advierte que los empleados perciben una remuneración atractiva, que es uno de los motivos que los lleva a permanecer en la organización.

La empresa les brinda prestaciones sociales, tales como obra social, aportes jubilatorios, vacaciones. Asimismo, los empleados cuentan con beneficios adicionales, tales como, flexibilidad horaria, comprar productos del negocio mediante cuenta corriente, adelantos de dinero, préstamos personales, cena de fin de año, almuerzos, meriendas, capacitaciones técnicas presenciales en Buenos Aires y virtuales, actualmente sólo utilizada por uno de los empleados, pero se tiene la intención de implementarla para todos.

- **Oportunidades de promoción:** El entrevistado indica que existen posibilidades de crecimiento económico y de desarrollo profesional, y que las oportunidades son iguales para todos los empleados. Asimismo, explica que están sujetas al desempeño e interés que cada uno muestre.

En relación al salario señala que este está estipulado en bandas salariales según el puesto y antigüedad. Además, en cuanto a las posibilidades de crecimiento económico, relata que adicionalmente a los ajustes estipulados por el sindicato, eventualmente se otorgan aumentos o bonos, y algunos de los empleados cobran un porcentaje por ventas.

Respecto de las posibilidades de desarrollo profesional, explica que por la estructura de la organización no es posible un crecimiento vertical, pero sí a nivel horizontal, referido a adicionar alguna responsabilidad o delegar alguna tarea/función. Referido a la capacitación,

tal como se mencionó anteriormente está la posibilidad de perfeccionarse en la profesión. La empresa cuenta con instructivos, fichas y catálogos que son de acceso a todos los empleados. Sin embargo, hay algunas capacitaciones y cursos online que hoy en día sólo están siendo realizados por sólo uno de los empleados. Si bien ello tiene que ver con una motivación individual, desde la empresa no se ha incentivado o implementado alguna práctica para hacerlo extensivo, a pesar de que la posibilidad está para todos por igual.

- **Condiciones de trabajo:** Según lo que se pudo observar, la empresa cuenta con las medidas de seguridad necesarias, tales como extintores de fuego, las salidas de emergencia señalizadas, luces de emergencia, barra antipánico de salida de emergencia, entre otros. Asimismo, la organización les provee a los empleados la ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento, tales como guantes, camperas, botas, antiparras (utilizadas para realizar instalaciones), camionetas para realizar los repartos, con ruedas con clavos para el invierno, entre otros.

En cuanto a las instalaciones edilicias, los ambientes son luminosos y amplios, y se destaca el orden y la limpieza en todos los espacios. En cuanto a distribución cuentan con un salón comercial, una cocina que se comunica con la oficina del dueño, y un depósito.

A continuación, se detallan las políticas implementadas por la organización MDC para motivar a sus empleados, tomando como referencia el concepto de compensación propuesto por Zoltan Rosenfeld (2011).

En relación a la **compensación material**, a partir de la entrevista es posible señalar que los empleados perciben un *salario* mensual, los cuales están estipulados en bandas salariales, según el puesto y antigüedad. Adicionalmente algunos de ellos, cobran un monto



variable (comisión) en función de las ventas mensuales, y además se otorgan bonos y aumentos periódicos. El salario es abonado en tiempo y forma.

La organización les proporciona *prestaciones sociales, beneficios y emolumentos* tales como flexibilidad horaria, capacitaciones adelantos y préstamos de dinero entre otros.

Respecto a la *compensación emocional*, a partir de la entrevista es posible señalar que, en relación a la posibilidad de *capacitación y desarrollo*, la empresa cuenta con instructivos y fichas sobre los productos, así como con capacitaciones y cursos online que aún no están implementados para todos los empleados. Actualmente sólo uno de los empleados realiza cursos y capacitaciones en Buenos Aires y de forma online.

Referido al *entorno laboral*, se puede concluir que la empresa analizada, cuenta con adecuadas condiciones laborales tanto a nivel edilicio, como de limpieza y de seguridad (elementos, herramientas, equipamiento y ropa de trabajo y medidas de seguridad – extintores, señalización, etc.-). Sin embargo, es posible mencionar a nivel de la distribución edilicia, la falta de separación entre la oficina del dueño y la cocina, lo cual puede impactar negativamente, tanto para los empleados como para el dueño.

En relación al *clima organizacional*, es posible señalar que generalmente el ambiente de trabajo es ameno y agradable, y que prima el trabajo en equipo y la cooperación entre los integrantes del equipo, a pesar de que se han presentado ciertos conflictos entre las cajeras recientemente.

Finalmente, en referencia a las políticas y prácticas implementadas por parte de la organización que permiten el *balance entre trabajo-vida personal*, son identificables las siguientes: el horario de trabajo con cierta flexibilidad, en cuanto a las salidas durante el mismo por diversos motivos (turnos médicos, compromisos y acontecimientos familiares,

trámites), cambio de turno de trabajo con un compañero, días de vacaciones extra a los estipulados por ley, colaboración en el traslado al colegio de los hijos en días en los que trabajan en ciudades cercanas.

En relación a las *causas del bajo rendimiento* por parte de los empleados, que se traduce en errores en la facturación y en la entrega de los pedidos, así como demora en estos últimos y quejas por parte de los clientes; el dueño de MDC, lo atribuye a la falta de interés, de atención y dedicación. Sin embargo, distingue que esta situación no es generalizable a todos los empleados de la organización, y señala que un grupo de ellos adoptan una actitud totalmente diferente caracterizada por la colaboración y cooperación, empatía y compromiso con las diversas situaciones que atravesó la empresa (mudanzas, períodos vacacionales, por ejemplo) e interés por progresar tanto a nivel personal y como empresa. Señala que a estos últimos se les otorgan ciertos premios, tales como permisos en cuanto a horarios, préstamos de dinero, entre otros.

Con la intención de disminuir y/o eliminar las situaciones de conflicto identificadas, es que el dueño de la empresa se ha reunido y conversado con los empleados para que juntos puedan ver la importancia de cada acción, de cada tarea y de no pasar por alto ciertas cuestiones y cometer equivocaciones; de brindar un servicio de calidad, rápido y que el cliente se vaya satisfecho. Asimismo, se han redefinido las prioridades por ejemplo de las cajeras para acelerar la entrega de los pedidos.

## **6.2. Análisis de las técnicas administradas a los empleados**

A continuación, se presentan las características generales de los empleados evaluados

Tabla 3

*Características generales de los empleados*

	EMPLEADO								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Sexo	M	M	M	M	M	M	F	F	F
Edad	45	31	23	27	28	41	43	31	38
Estado Civil	C	C	S	C	C	C	C	S	C
Antigüedad en la Empresa (en años)	15	12	5	6	5	2	15	3	3

Fuente: Elaboración propia

Nota: En la categoría estado civil, la letra “C” incluye casado y en concubinato.

### **6.2.1. Análisis del Cuestionario de Motivación para el trabajo de Toro Álvarez**

A continuación, se detalla el **análisis del Cuestionario de Motivación de Toro Álvarez**, administrado a los empleados de la organización MDC. Luego de la presentación de cada uno de los perfiles de los empleados, se presenta un cuadro ilustrativo donde se muestran los puntajes totales obtenidos.

#### **Perfil Motivacional –Empleado “A”**

Sus conductas se orientan hacia la búsqueda y conservación de relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, caracterizadas por la calidez (Factor 3: Afiliación). Asimismo, busca obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que es, sabe, o hace (Factor: Reconocimiento).

Se encuentran prácticamente ausentes sus deseos de realización de actividades que le permitan utilizar sus habilidades y conocimientos (Factor 4: Autorrealización),

Respecto de los medios que elige para lograr las gratificaciones, usualmente elige adoptar una actividad de solicitud, planteando directamente a la organización sus expectativas (Factor 11: Requisición). Asimismo, en segunda instancia se destaca la aceptación de las normas, políticas y valores de la empresa evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores)

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos, es en primer lugar la remuneración económica (Factor 14: Salario) en segunda instancia que la autoridad de la empresa le brinde reconocimiento y una devolución por su desempeño (Factor 11: Supervisión), así como estar en contacto con otras personas, participando y aprendiendo en el grupo de trabajo (Factor 12: Grupo de Trabajo).

### **Perfil Motivacional –Empleado “B”**

En el empleado “B”, sus conductas están orientadas por sus deseos de realización de actividades que le permitan utilizar sus habilidades y conocimientos (Factor 4: Autorrealización), y el obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que él es, hace, sabe y es capaz de hacer (Factor 5: Reconocimiento).

En relación a los medios que elige para lograr las gratificaciones, usualmente elige adoptar una actividad de solicitud, planteando directamente a la organización sus expectativas (Factor 11: Requisición). Asimismo, en segunda instancia se destaca la

aceptación de las normas, políticas y valores de la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores) y el confiar/esperar a que se lo concedan (Factor 10: Expectación).

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos, son en primer lugar que la autoridad de la empresa le brinde reconocimiento y una devolución por su desempeño (Factor 11: Supervisión), en segunda instancia la remuneración económica (Factor 14: Salario) y el poder compartir su espacio de trabajo con otros (Factor 12: Grupo de Trabajo).

### **Perfil Motivacional –Empleado “C”**

Las conductas del empleado “C” se orientan hacia la búsqueda y conservación de relaciones afectivas satisfactorias con otras personas (Factor 3: Afiliación) y busca obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que él es, hace, sabe y es capaz de hacer (Factor 5: Reconocimiento). Asimismo, aspira a lograr el reconocimiento a través la realización de actividades que le permitan poner en práctica sus conocimientos y habilidades, conllevando al cumplimiento de sus deseos de autorrealización (Factor 4: Autorrealización).

En relación a los medios que elige para lograr las gratificaciones, se destaca la aceptación de las normas, políticas y valores de la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores), el confiar/esperar a que se lo concedan (Factor 10: Expectación) y el dedicarse a la tarea (Factor 6: Dedicación a la tarea).

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos para obtener gratificaciones son el grupo de trabajo (Factor 12: Grupo de Trabajo), es decir, le interesa compartir su espacio de trabajo con otros y valora

que la autoridad de la empresa le brinde reconocimiento y una devolución por su desempeño (Factor 11: Supervisión).

### **Perfil Motivacional –Empleado “D”**

En el caso del empleado “D”, sus conductas se orientan hacia la búsqueda y conservación de relaciones afectivas satisfactorias con otras personas. Para él, es fundamental el contacto con otros, y el poder compartir experiencias, sentimientos y metas (Factor 3: Afiliación), pero también lo es, el obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que él es, hace, sabe y es capaz de hacer (Factor 5: Reconocimiento).

En segundo lugar, se siente impulsado a actuar a partir de sus deseos de realización de actividades que le permitan utilizar sus habilidades y conocimientos (Factor 4: Autorrealización).

Para obtener las retribuciones deseadas utiliza distintos medios, destacándose la aceptación de las normas, políticas y valores de la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores), el confiar/esperar a que se lo concedan (Factor 10: Expectación) y el dedicarse a la tarea (Factor 6: Dedicación a la tarea).

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos para obtener gratificaciones son el grupo de trabajo (Factor 12: Grupo de Trabajo), la retribución económica (Factor 14: Salario) y el reconocimiento por parte de figuras de autoridad (Factor 11: Supervisión). Se registra poca incidencia del contenido del trabajo (Factor 13: Contenido del trabajo).

### **Perfil Motivacional –Empleado “E”**

Por su parte, el empleado “E” orienta sus conductas fuertemente hacia la obtención de atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que él es, hace, sabe y es capaz de hacer (Factor 5: Reconocimiento), por y para lo cual es fundamental el contacto con otros, el poder compartir experiencias, sentimientos y metas en un contexto de calidez, unión y apoyo (Factor 3: Afiliación).

Asimismo, en menor medida, se siente impulsado a actuar a partir de sus deseos de realización de actividades que le permitan utilizar sus habilidades y conocimientos (Factor 4: Autorrealización).

Respecto de los medios que elige para obtener las retribuciones deseadas, se presenta con gran énfasis el confiar/esperar a que se lo concedan (Factor 10: Expectación), y en menor medida el plantear directamente a la organización sus expectativas (Factor 11: Requisición). En una proporción muy baja, considera que el dedicarse el tiempo, esfuerzo y calidad por el trabajo bien hecho (Factor 6: Dedicación a la tarea), le permitirá alcanzar las gratificaciones esperadas.

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos para obtener gratificaciones es fundamentalmente el grupo de trabajo, es decir el poder participar de acciones colectivas integrando esfuerzos para producir resultados que beneficien a todos, compartir y aprender de otros (Factor 12: Grupo de Trabajo) y en segunda instancia el contenido del trabajo, haciendo hincapié en la posibilidad de un trabajo con actividades variadas y con que frecuentemente lo enfrente a situaciones diversas (Factor 13: Contenido del trabajo).

### **Perfil Motivacional –Empleado “F”**

En el caso del empleado “F”, sus conductas se orientan la obtención por parte de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que es, sabe, o hace (Factor: Reconocimiento), lo cual correlaciona su búsqueda y conservación de relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, caracterizadas por la calidez (Factor 3: Afiliación).

Los medios que elige para lograr las gratificaciones son variados, en ocasiones elige adoptar una actividad de solicitud, planteando directamente a la organización sus expectativas (Factor 11: Requisición) y en otras, confía/espera a que se lo concedan (Factor 10: Expectación).

Asimismo, acepta las normas, políticas y valores de la empresa evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores).

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos, se destaca principalmente la remuneración económica (Factor 14: Salario).

En menor escala, lo motiva que la autoridad de la empresa le brinde reconocimiento y una devolución por su desempeño (Factor 11: Supervisión), así como estar en contacto con otras personas, participando y aprendiendo en el grupo de trabajo (Factor 12: Grupo de Trabajo); y la posibilidad de proyectar sus progresos a través de un posición ascendente o con mayor jerarquía, que impliquen progreso y asumir mayores responsabilidades (Factor 15: Promoción).



### **Perfil Motivacional –Empleado “G”**

Por su parte, el empleado “G”, orienta sus conductas hacia la búsqueda y conservación de relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, caracterizadas por la calidez (Factor 3: Afiliación) y a su vez busca obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que ella es, hace, sabe y es capaz de hacer (Factor 5: Reconocimiento).

Respecto de los medios que elige para lograr las gratificaciones, se destaca la aceptación de las normas, políticas y valores de la empresa, evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores); el dedicarse a la tarea (Factor 6: Dedicación a la tarea); y el confiar/esperar a que se lo concedan (Factor 10: Expectación).

Las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos son el poder compartir su espacio de trabajo con otros (Factor 12: Grupo de Trabajo), lo cual puede vincularse con su necesidad permanente de valoración y reconocimiento del otro, que la coloquen en un lugar de privilegio. Por otro lado, valora que la autoridad de la empresa le brinde reconocimiento y una devolución por su desempeño (Factor 11: Supervisión); de igual manera, la retribución económica (Factor 14: Salario).

### **Perfil Motivacional –Empleado “H”**

Sus conductas se orientan hacia la realización de actividades en el trabajo que le permitan poner en práctica sus conocimientos y habilidades, conllevando al cumplimiento

de sus deseos de autorrealización (Factor 4: Autorrealización). Se puede inferir, que a partir de ello espera obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que él es, hace, sabe y es capaz de hacer (Factor 5: Reconocimiento).

En relación a los medios que elige para lograr las gratificaciones, en el caso del empleado “H”, se destaca la aceptación y reconocimiento de la autoridad de la organización así como de las decisiones y actuaciones provenientes de los responsables de ésta (Factor 7: Aceptación de la autoridad).

Asimismo, en segunda instancia acepta las normas, políticas y valores de la empresa evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa (Factor 8: Aceptación de normas y valores) y confía/espera a que se le concedan las gratificaciones deseadas (Factor 10: Expectación).

Finalmente, en relación a las variables organizacionales que motivan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos, se destaca principalmente la remuneración económica (Factor 14: Salario).

En segunda instancia, estar en contacto con otras personas, participando y aprendiendo en el grupo de trabajo (Factor 12: Grupo de Trabajo) y también la presencia de la autoridad de la empresa que pueda brindarle reconocimiento y una devolución por su desempeño (Factor 11: Supervisión).

### **Perfil Motivacional –Empleado “I”**

En el caso del empleado “I”, sus conductas se orientan a buscar ejercer dominio, control e influencia sobre otros y sobre ciertas cuestiones tales como incentivos y recompensas (Factor 2: Poder).

Asimismo, le resulta atractivo el poder ser parte de un grupo de trabajo, con el cual conservar relaciones afectivas cálidas con las demás personas (Factor 3: Afiliación), y a su vez espera de estos aceptación, respeto, admiración y credibilidad por lo que es, hace o sabe (Factor 5: Reconocimiento).

Por otro lado, en relación a los medios que elige para lograr las gratificaciones, se destaca la tendencia a esperar y confiar a que se lo concedan (Factor 10: Expectación). En segundo lugar, considera medianamente importante el manejarse de acuerdo a las normas y valores institucionales y el aceptar a la figura de autoridad (Factor 8: Aceptación de normas y valores; Factor 7: Aceptación de la autoridad). En un nivel menor considera que el dedicarse a la tarea le será un medio útil para satisfacer sus necesidades en la empresa (Factor 6: Dedicación a la tarea)

Finalmente, en este caso, las variables organizacionales que suscitan su interés y refuerzan o incentivan modos de comportamientos es fundamentalmente que la reconozcan económicamente (Factor 14: Salario), y en menor medida que la autoridad de la empresa tenga comportamientos de consideración, reconocimiento y devoluciones para con ella (Factor 11: Supervisión).

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de cada uno de los empleados en el CMT.

Tabla 4

*Valores de los empleados en las dimensiones del CMT*

		EMPLEADO								
Factor/Dimensión		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Motivaciones Intrínsecas	LOGRO	<b>53</b>	38	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>44</b>
	PODER	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	38	<b>46</b>	39	<b>52</b>	<u>65</u>
	AFILIACION	<u>78</u>	<b>47</b>	<u>61</u>	<u>64</u>	<b>59</b>	<b>56</b>	<u>72</u>	42	59
	AUTOREALIZACION	8	<u>64</u>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	40	40	<u>61</u>	40
	RECONOCIMIENTO	<u>79</u>	<b>58</b>	<u>61</u>	<u>64</u>	<u>73</u>	<u>64</u>	<u>72</u>	<b>60</b>	<b>55</b>
Motivaciones Extrínsecas	SUPERVISIÓN	<b>57</b>	<u>65</u>	<u>62</u>	<b>55</b>	38	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>55</b>	<b>52</b>
	GRUPO DE TRABAJO	<b>57</b>	<b>54</b>	<u>67</u>	<u>64</u>	<u>70</u>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>60</b>	<b>50</b>
	CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	36	31	39	31	<b>57</b>	39	<b>41</b>	31	39
	SALARIO	<u>67</u>	<u>62</u>	<b>49</b>	<b>59</b>	<b>49</b>	<u>83</u>	<u>62</u>	<u>67</u>	<u>80</u>
	OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>41</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	38	<b>51</b>	31
	CONDICIONES DE TRABAJO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Puntaje Total obtenido en el CMT										

Fuente: Elaboración propia, basado en los datos obtenido (2013-2015)

Nota: Los valores presentados son el puntaje total obtenido en cada uno de los empleados a partir del baremo del CMT.

El puntaje a obtener puede ser entre 1 y 100, siendo este último de mayor relevancia para el empleado.

Un puntaje entre 1 y 40 se entiende que dicha dimensión no es importante para el empleado, entre 41 y 60 es valiosa y entre 61 y 100 es muy significativa.

En el cuadro se señalaron aquellos valores significativos, para lo cual se colocó en negrita los puntajes entre 41 y 60 y con subrayado y cursiva los puntajes entre 61 y 100.

La dimensión "condiciones de trabajo" fue incluida dentro de las motivaciones extrínsecas, pero no forma parte de la clasificación que realiza Toro Álvarez, motivo por el cual no está incluido en la herramienta construida por él, a saber el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT=). Es por ello que al no ser evaluada por CMT, se colocó N/A: no aplica.

### **6.2.2. Análisis combinado del Cuestionario de Motivación de Toro Álvarez y el Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción**

A continuación, se detalla el análisis de cada dimensión o factor de la motivación intrínseca y extrínseca, según lo propuesto por Toro Álvarez, para cada empleado.

Para el análisis de cada dimensión de la motivación, se compara el valor que el empleado le otorgó a ésta –dimensión- en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez con la ponderación dada en cada una de las afirmaciones que corresponden a esa dimensión en el Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción confeccionado ad hoc. De modo que las respuestas/valoración asignada en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo representa aquello que al sujeto lo motiva y valora en el trabajo, y las respuestas/valoración dadas en el Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción describen aquellas motivaciones y satisfacciones que según su percepción ellos consideran que están presentes o no en la empresa MDC.

Luego del análisis de cada dimensión se presenta un cuadro con una recapitulación, donde se detallan las coincidencias y divergencias entre los empleados en relación a esa dimensión en particular. Adicionalmente se ilustra y compara con el relato del dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Posterior al análisis de cada dimensión se expone una síntesis que integra los resultados de todas dimensiones (Ver página 220)

**Motivaciones Intrínsecas:**

Dimensión/Factor: Logro

*Empleado A*

Tabla 5

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	53

Tabla 6

*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Bastante
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante

En relación al logro, el empleado alcanzó un total de 53 PT en el CMT, siendo para él importante ser mejor en el trabajo que el común de las personas y el poder idear algún proyecto y llevarlo a cabo. Lo mencionado se condice con lo que ponderó el sujeto empleado en el Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción ya que, según él, tiene la posibilidad de realizar propuestas. A su vez se siente parte de la organización y motivado a querer lograr las metas de la empresa. A partir de los mencionado es posible señalar que en relación a la dimensión/factor de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 7

*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	38

Tabla 8

*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Mucho
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Mucho

El empleado B, obtuvo en la dimensión logro un total de 38 PT en el CMT, no siendo para él importante obtener cierto nivel de excelencia o crear o hacer algo excepcional, sin embargo, su empleo actual, según lo que ponderó en el CMS, le brinda la posibilidad de proponer ideas y solucionar para mejor la forma de hacer el trabajo, y a su vez lo hace parte de la empresa y lo incentiva a perseguir los metas organizaciones. A partir de los mencionado es posible señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado C*

Tabla 9

*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	44

Tabla 10

*Resultado Empleado C: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Bastante
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Poco

El empleado C en la dimensión/factor logro, consiguió un puntaje total de 44 PT en el CMT, siendo para él relativamente importante el tener la posibilidad de idear algún proyecto y llevarlo a cabo, así como proponer alternativas para hacer las cosas más eficientes. Ello se condice con lo ponderado por el sujeto empleado en el CMS ya que según él, tiene la posibilidad de efectuar propuestas y se siente incentivado a querer alcanzar los objetivos propuestos; sin embargo no se siente totalmente participe de los resultados obtenidos en la empresa. Sin perjuicio de ello, es posible señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado D*

Tabla 11

*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	44



Tabla 12

*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Mucho
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Mucho

En relación a la dimensión o factor logro, el empleado consiguió un total de 44 PT en el CMT, siendo para él relativamente importante el poder idear y proponer formas más eficientes de hacer el trabajo y obtener mejores resultados en cuanto a la calidad de los resultados, lo cual se correlaciona con lo ponderado por el sujeto empleado en el Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción, ya que según su perspectiva, la empresa actual, le brinda esa posibilidad, y lo motiva a perseguir las metas organizaciones, sintiéndose bastante involucrado en los resultados que se obtienen. A partir de lo señalado, es posible señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado E*

Tabla 13

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	41

Tabla 14

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Poco
LOGRO	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante

El empleado E, en la dimensión logro, obtuvo un total de 41 PT en el CMT, siendo para él relativamente importante proponer ideas o maneras de hacer las cosas con la intención de crear una ventaja respecto a la calidad de los, lo cual se correlaciona con lo ponderado por el sujeto empleado en el CMS ya que, según su percepción, la empresa usualmente le otorga dicha posibilidad. Por otro parte, a pesar de que sentirse involucrado en el logro de los objetivos organizacionales y desaciertos, no se siente motivado a poner su fuerza de trabajo a disposición de la organización para alcanzarlos. Según lo manifestado por Toro Álvarez (1985) no se manifiesta la acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea es demasiado alta o baja; en este sentido se tomará en consideración este caso a la hora de proponer el plan de sugerencias.

*Empleado F*

Tabla 15

*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	53

Tabla 16  
*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Bastante
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante

En relación al logro, el empleado alcanzó un total de 53 PT en el CMT, siendo para él bastante importante ser muy bueno en el trabajo en comparación con otros, realizar un trabajo de calidad y a su vez proponer ideas o proyectos y poner empeño para que se concrete. Esto se correlaciona con su apreciación de la empresa donde se desempeña actualmente, la cual siente que le da el espacio y motiva para proponer y formular proyectos y llevarlos a cabo, por cuyos éxitos y fracasos se siente partícipe.

En este sentido, es preciso señalar que en relación a la dimensión o factor de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado G*

Tabla 17  
*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	41

Tabla 18  
*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Bastante
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante

El empleado G, en la dimensión logro alcanzó un total de 41 PT en el CMT, siendo para ella relativamente importante el poder idear algo que le resulte interesante y encausar su energía para sacar el proyecto adelante, lo cual se correlaciona con las posibilidades que tiene actualmente en la empresa MDC, que a su vez la incentiva a lograr los objetivos tanto personales como organizacionales, y de cuya obtención o no se siente parte. En este sentido, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado H*

Tabla 19  
*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	50

Tabla 20  
*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Bastante
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante

En relación a la dimensión o factor logro, la empleada L alcanzó un total de 50 PT en el CMT, siendo para ella importante tener un desempeño superior a la mayoría de la gente en el trabajo, poder proponer soluciones y resolver con más éxito los problemas difíciles que se presenten en el día a día. Según la ponderación que realizó de su empleo actual, MDC le ofrece la posibilidad de formular ideas y proponer alternativas, al tiempo que la motiva a querer alcanzar los objetivos propuestos y sentirte parte del logro o no de éstos. Por lo mencionado, es posible concluir que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado I*

Tabla 21

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Logro*

CMT	
Dimensión	PT
Logro	44

Tabla 22

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Logro*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	Bastante
LOGRO	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante

Respecto a la dimensión logro, la empleada alcanzó un total de 44 PT en el CMT, siendo para ella relativamente importante ella el poder idear formas más eficientes de hacer el trabajo para obtener resultados de mayor calidad, comportamiento que según la ponderación efectuada en el CMS, es bastante posible en la empresa MDC. Asimismo, se

siente bastante motivada a alcanzar los objetivos propuestos y a sentirse parte involucrada por conseguirlos o no. En este sentido, resulta preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca logro, hay propensión a la satisfacción.

### **Integración de Resultados de la dimensión/factor Logro**

A continuación, se presenta una síntesis integradora del factor **logro**, donde se incluyen las coincidencias y divergencias entre los empleados y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Luego de analizar la respuesta de cada uno de los sujetos empleados otorgada tanto el CMT como en el CMS en relación a la dimensión de la motivación intrínseca “**logro**”, es posible concluir que en todos ellos hay propensión a la satisfacción. Para la mayoría es importante idear un proyecto y llevarlo a cabo, así como idear formas más eficientes de hacer el trabajo y ser mejor en el trabajo que el común de las personas. Gran parte de los empleados, coincidió que en la empresa MDC tienen la posibilidad proponer ideas y soluciones para hacer las cosas de manera más eficiente, se sienten incentivados a querer lograr los objetivos propuestos y a su vez partícipes de los éxitos y fracasos de la empresa. Sin embargo, C indicó que se siente poco partícipe de los éxitos y fracasos de la empresa y E a pesar de que se siente involucrado en el logro de los objetivos organizacionales y desaciertos, no se siente motivado a poner su fuerza de trabajo a disposición de la organización para alcanzarlos

Respecto a la dimensión “**logro**”, el dueño en la entrevista mencionó en consonancia con lo señalado por los empleados en los cuestionarios que es visible el compromiso de los empleados a nivel general, en algunos de ellos con más énfasis.

Asimismo, señala que en algunas ocasiones comparte con los miembros del equipo los logros alcanzados

Tabla 23  
*Síntesis: Resultados de la dimensión Logro*

Dimensión: Logro		
Coincidencias	CMT	<p>La mayoría coincidió en que para ellos es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idear un proyecto y llevarlo a cabo.</li> <li>- Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.</li> <li>- Idear formas más eficientes de hacer el trabajo.</li> </ul>
	CMS	<p>La gran mayoría coincidió que;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la empresa MDC tiene la posibilidad proponer ideas y soluciones para hacer las cosas de manera más eficiente.</li> <li>- Se sienten incentivados a querer lograr los objetivos propuestos y a su vez partícipes de los éxitos y fracasos de la empresa.</li> </ul>
Divergencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- C señaló que se siente poco partícipe de los éxitos y fracasos de la empresa.</li> <li>- E a pesar de que sentirse involucrado en el logro de los objetivos organizacionales y desaciertos, no se siente motivado a poner su fuerza de trabajo a disposición de la organización para alcanzarlos.</li> </ul>

Dimensión/Factor Poder

Tal como fue enunciado anteriormente, en esta dimensión por las características (tamaño y estructura) de la empresa no se tomará en cuenta el poder en sentido vertical o de jerarquías.

*Empleado A*

Tabla 24  
*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	53

Tabla 25  
*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Mucho

El empleado A logró en la dimensión poder, un total de 53 PT en el CMT, siendo para él bastante importante el poder influir y persuadir al otro para poder sacar adelante alguna actividad relacionada con el trabajo, y en medida similar el poder enseñar o dar sugerencias a sus compañeros para solucionar algún problema que se presente en el trabajo, lo cual según su valoración en el CMS ocurre en la empresa MDC usualmente. En este sentido es posible señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 26  
*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	53

Tabla 27  
*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Mucho

En la dimensión poder, el empleado B obtuvo un total de 53 PT en el CMT, siendo para él importante el poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo determinadas actividades en trabajo coordinando esfuerzos, brindando sugerencias o enseñando sobre soluciones a determinados problemas y también como corregir o estimular su rendimiento.



En relación a su valoración en el cuestionario, hay correlación ya que usualmente tiene la posibilidad de enseñar y dar sugerencias a sus compañeros. Por otra parte, el dueño en la entrevista mencionó que A, es quien brinda capacitaciones a los clientes sobre el uso de los productos y maquinarias, con lo cual se podría inferir que tiene la posibilidad dentro del ámbito laboral de enseñar, coordinar modos de hacer las cosas y corregir para lograr un mejor rendimiento en este caso de productos/maquinarías y obtener mejores resultados.

A partir de lo mencionado es posible señalar en este caso, que en relación a la dimensión o factor de la motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado C*

Tabla 28  
Resultado Empleado C: CMT Dimensión Poder

CMT	
Dimensión	PT
Poder	43

Tabla 29  
Resultado Empleado C: CMS Dimensión Poder

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Bastante

En este caso, en la dimensión poder, el empleado C alcanzó un total de 43 PT en el CMT, siendo para él de mediana importancia el poder estimular y coordinar esfuerzos de otros, y de menor importancia el poder enseñar y brindar sugerencias a otros para solucionar problemas vinculados al trabajo, sin embargo, según su apreciación en el CMS, esto último ocurre con bastante frecuencia en su día a día.

Asimismo, según lo mencionado por el dueño de la empresa en la entrevista, por sus funciones y responsabilidades con frecuencia brinda asesoramiento y enseña a clientes sobre el modo de uso de los productos o el producto más adecuado para cada situación.

Sin perjuicio de lo señalado, es posible afirmar que en relación a al factor de motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado D*

Tabla 30  
*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	41

Tabla 31  
*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Bastante

En relación a al factor o dimensión poder, el empleado D consiguió un total de 41 PT en el CMT, siendo para él de mediana importancia el poder persuadir, enseñar y dar sugerencias a otros sobre distintas soluciones a problemas en el ámbito laboral, lo cual se correlaciona con su apreciación en el CMS. Según la apreciación plasmada en el cuestionario, la empresa MDC, le brinda esta posibilidad con bastante frecuencia, con lo cual es posible concluir en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado E*

Tabla 32

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	38

Tabla 33

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Poco

El empleado E, en la dimensión poder, obtuvo un total de 38 PT en el CMT, siendo para él poco importante el enseñar y dar sugerencias a otros sobre posibles soluciones a problemas en el trabajo, lo cual se correlaciona con su ponderación en el CMS. En la empresa MDC con poca frecuencia tiene la posibilidad de enseñar a sus compañeros y de proponer alternativas de solución a problemas, lo cual está en consonancia con su perfil motivacional. En este sentido, resulta preciso afirmar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado F*

Tabla 34

*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	46

Tabla 35  
*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Poco

En relación a la dimensión poder, el empleado F logró un total de 46 PT en el CMT, siendo para él de mediana importancia el poder enseñar y brindar sugerencias para solucionar problemas en el ámbito laboral. Sin embargo, según su ponderación en el CMS, en la empresa MDC actualmente tiene pocas oportunidades para enseñar y proponer alternativas para resolver problemas en el trabajo.

En este sentido, es preciso señalar que en relación al factor de motivación intrínseca poder, hay propensión a la insatisfacción.

#### *Empleado G*

Tabla 36  
*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	39

Tabla 37  
*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Bastante

En relación a la dimensión o factor poder, la empleada G alcanzó un total de 39 PT en el CMT, siendo para ella de mediana importancia el poder enseñar y dar sugerencias a sus colegas para solucionar problemas en el ámbito laboral, lo cual se correlaciona con las posibilidades que tiene actualmente en la empresa MDC. En este sentido, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado H*

Tabla 38

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	52

Tabla 39

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Bastante

La empleada H, el factor poder alcanzó un total de 52 PT en el CMT, siendo para ella importante poder enseñar, proponer alternativas e incluir para solucionar problemas que se presenten en el ámbito laboral y sacar adelante las cosas, lo cual está en consonancia con las posibilidades que le brinda su actual empleo en MDC. En este es posible concluir que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado I*

Tabla 40

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Poder*

CMT	
Dimensión	PT
Poder	65

Tabla 41

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Poder*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
Poder	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	Bastante

En relación a la dimensión poder, la empleada I alcanzó un total de 65 PT en el CMT, siendo para ella bastante importante el poder convencer a otros, coordinar y estimular esfuerzos para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo, así como enseñar y ofrecer alternativas de solución a diversos problemas que se presenten en este ámbito. En este sentido, según la ponderación que la evaluada realizó en el CMS, ello es posible en la empresa donde trabaja actualmente, por lo cual resulta preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción.

### **Integración de Resultados de la dimensión/factor Poder**

Seguidamente se muestra una síntesis que integra los resultados referidos a la dimensión **poder**, donde se incluyen las coincidencias y divergencias entre los empleados y luego se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

A partir del análisis de la puntuación obtenida en el CMT y del análisis del perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el cuestionario sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación intrínseca “**poder**”, es posible concluir que en la mayoría hay propensión a la satisfacción. Para la gran mayoría es importante poder influir y persuadir al otro para poder sacar adelante alguna actividad relacionada con el trabajo, así como poder enseñar o dar sugerencias a sus compañeros para solucionar algún problema que se presente en el ámbito laboral, y señalaron que dicha posibilidad está vigente en la empresa donde trabajan.

Hay uno de los empleados en los que se pudo identificar cierta discrepancia: F, que es uno de los empleados encargado de realizar los repartos a domicilio mencionó que el poder enseñar y brindar alternativas de solución a distintos problemas es algo que lo motiva, y

que le ocurre poco en la empresa donde se desempeña actualmente. Es posible inferir que ello esté vinculado al tipo de responsabilidades que tiene asignadas.

Respecto a la dimensión “**poder**”, el dueño en la entrevista mencionó en consonancia con lo señalado por los empleados en los cuestionarios, señala que es fundamental que compartan el conocimiento entre los empleados; el comunicar e intercambiar consejos, explicaciones, directivas, conocimientos técnicos y ayuda de diversa índole entre los integrantes del grupo de trabajo es uno de los puntos clave desde el momento en que se integran a la firma.

Tabla 42  
*Síntesis: Resultados de la dimensión Poder*

Dimensión: Poder		
Coincidencias	CMT	<p>La mayoría coincidió en que para ellos es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder influir y persuadir al otro para poder sacar adelante alguna actividad relacionada con el trabajo</li> <li>- Poder enseñar o dar sugerencias a sus compañeros para solucionar algún problema que se presente en el trabajo</li> </ul>
	CMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios coincidieron en que en varias ocasiones enseñan y sugieren a sus compañeros alternativas para solucionar problemas en el trabajo.</li> </ul>
Divergencias	-	<p>F señaló que para él es importante poder enseñar y brindar sugerencias para solucionar problemas en el ámbito laboral, pero que no tiene esa posibilidad. Ello podría vincularse con el tipo de puesto que ocupa: repartidor.</p>

Dimensión/Factor Afiliación

*Empleado A*

Tabla 43  
Resultado Empleado A: CMT Dimensión Afiliación

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	78

Tabla 44  
Resultado Empleado A: CMS Dimensión Afiliación

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Mucho

En la dimensión afiliación, el empleado A logró un total de 78 PT en el CMT, siendo para él sumamente importante mantener una relación cordial y de unión con sus colegas de trabajo, sentirse apreciado y contar con su compañía y apoyo y es de mediana importancia el llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas. En este sentido hay correlación con la situación que acontece en la empresa donde trabaja actualmente, ya que tiene un buen vínculo con sus colegas, sintiéndose parte del grupo y de la empresa con sus éxitos y fracasos, y teniendo deseos de que la situación permanezca de esta manera a futuro. Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación al factor de motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la satisfacción.



*Empleado B*

Tabla 45

*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	47

Tabla 46

*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Mucho
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Mucho

El empleado B, en el factor afiliación, alcanzó un total de 47 PT en el CMT, siendo para el de mediana importancia el poder ser parte un grupo de trabajo que sea unido, compañero, con quienes se pueda mantener una relación cordial, lo cual según la valoración del empleado coincide con lo que ocurre en la empresa donde trabaja actualmente en mayor medida. Se siente parte integrante del equipo de trabajo, con quienes mayormente tiene buena relación e interés por vincularse y de los resultados de la empresa, lo cual lo motiva a querer continuar en MDC los próximos años. En este sentido, es posible indicar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado C*

Tabla 47

*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	61

Tabla 48

*Resultado Empleado C: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Poco
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Mucho

En relación a la dimensión o factor afiliación, el empleado C logró un total de 61 PT en el CMT, siendo para él importante pertenecer a un grupo de trabajo caracterizado por la unión, la colaboración y el apoyo, con quienes pueda mantener una relación cordial y de mutuo aprecio y estimación. Ello se correlaciona con la apreciación que realizó el empleado en el CMS sobre la empresa donde se desempeña actualmente. Ya que menciona sentirse parte del grupo de trabajo, tener buen trato e interesarse por ellos. Respecto al vínculo con la empresa si bien está interesado en continuar trabajando en ella, no se siente totalmente parte de los logros y desaciertos de ésta.

Sin perjuicio de lo señalado, es posible afirmar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la satisfacción, pero sin lugar a dudas el vínculo/lazo formado con la empresa, en cuanto a sentirse parte integrante de los resultados, es un punto a considerar a la hora de realizar el plan de sugerencias.

*Empleado D*

Tabla 49

*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	64

Tabla 50

*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Mucho
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Mucho

El empleado D en la dimensión afiliación, obtuvo un total de 64 PT en el CMT, siendo para él importante entablar vínculos cordiales, de camaradería y complicidad con sus compañeros. Para él, es fundamental formar parte de un grupo de trabajo unido, cooperativo, por los cuales llegue a sentir aprecio y estimación en forma recíproca. Lo mencionado, según la apreciación del candidato en el CMS, ocurre en su empleo actual en MDC, donde forma parte de un equipo, con quienes tiene una óptima relación y a su vez se interesa por ellos. Asimismo, se siente implicado en los éxitos y desaciertos de la empresa, y lo suficientemente motivado como para permanecer en ella los siguientes años.

En función de lo mencionado, es posible concluir en relación a la dimensión de la motivación intrínseca afiliación, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado E*

Tabla 51  
*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	59

Tabla 52  
*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Mucho

En la dimensión afiliación, el empleado E obtuvo un total de 59 PT en el CMT, siendo para él importante formar parte de un grupo que se unido, que se apoyen y con quienes pueda establecer vínculos cordiales, y le brinden su compañía y respaldo. Para él no es primordial el saber que otras personas lo aprecian.

Según la valoración que realizó en el CMS sobre la empresa MDC donde trabaja actualmente, se siente parte del equipo de trabajo, por cuyos integrantes se interesa y han entablado vínculos óptimos. Asimismo, se siente parte en gran medida de los logros y desaciertos de la empresa, y es todo lo mencionado, lo que lo incentiva a querer permanecer en la empresa los años siguientes.

En resumen, es preciso afirmar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca afiliación, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado F*

Tabla 53

*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	56

Tabla 54

*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Bastante

En el CMT, el empleado F obtuvo en la dimensión afiliación, un puntaje total de 56, siendo para él importante el formar parte de un grupo de trabajo unido y camaradería, con quienes poder entablar vínculos cordiales y saber que los demás lo aprecian. Según la apreciación del empleado, en la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, se siente parte del grupo de trabajo, con quien tiene buena relación y por quienes se interesa, y a su vez se siente implicado y partícipe de los éxitos y fracasos de la empresa e interesado en continuar desempeñándose en ella los próximos años.

Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación a la dimensión o factor de motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la insatisfacción.

*Empleado G*

Tabla 55

*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	72

Tabla 56

*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Bastante

En la dimensión afiliación, la empleada G alcanzó un total de 72 PT en el CMT, siendo para ella extremadamente importante ser parte de un grupo unido, con quienes pueda mantener un vínculo cordial, de apoyo, aprecio y estimación mutua y que a su vez le brinden su compañía.

Según su apreciación –dada en CMS- sobre la empresa MDC donde se desempeña actualmente, se siente parte del grupo de trabajo, con cuyos integrantes tiene un buen vínculo y se interesa por ellos; a su vez se siente implicada en los resultados organizacionales e interesada en continuar desarrollándose en ella los próximos años. Por lo mencionado, es preciso indicar que en relación a la dimensión o factor de la motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado H*

Tabla 57

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	42

Tabla 58

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Mucho
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Mucho

En el CMT, la empleada F alcanzó en el factor afiliación, un puntaje total de 42, siendo para ella de mediana importancia ser parte de un grupo de personas caracterizado por la unión, la camaradería y que a su vez saber que ella cuenta con la compañía y el apoyo de ellos.

Respecto a este factor, en el CMS, según la apreciación de la evaluada, en la empresa MDC, se siente parte del equipo de trabajo, con quienes tiene un buen vínculo e interés. Se podría conjeturar que ello se da en un nivel un tanto superior a lo que indica su perfil motivacional. Por otra parte, se siente parte de los logros y desaciertos de la organización e interesada en continuar en ella.

Sin perjuicio de lo mencionado, es posible concluir que en relación al factor o dimensión de la motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado I*

Tabla 59

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Afiliación*

CMT	
Dimensión	PT
Afiliación	59

Tabla 60

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Afiliación*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	Bastante
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	Bastante
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Me siento parte del equipo de trabajo.	Bastante

En relación a la dimensión afiliación, la empleada I logró un total de 59 PT en el CMT, siendo para ella bastante importante mantener una relación cordial con sus compañeros de trabajo, y formar parte de un equipo unido, donde se apoyen y defiendan mutuamente, así como poder sentir aprecio y estimación por ellos. Este perfil motivacional que arrojó el CMT sobre la evaluada, según la apreciación de ella, tiene lugar en la empresa donde se desempeña actualmente, teniendo la posibilidad de sentirse parte de un grupo de trabajo con quienes ha establecido vínculos cordiales y se interesa por ellos. Asimismo, se siente implicada en los resultados obtenidos a nivel organizacional y con el suficiente interés como para permanecer en la empresa los próximos años.

Por lo mencionado, resulta preciso señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación intrínseca afiliación, hay propensión a la satisfacción.



### **Integración de Resultados de la dimensión Afiliación**

A continuación, se expone una recapitulación referida al factor **afiliación**, que contiene las coincidencias y divergencias entre los empleados y luego lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Luego de analizar la puntuación obtenida en el CMT y analizar el perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación intrínseca “**afiliación**”, es posible concluir que en la mayoría hay propensión a la satisfacción.

Según lo mencionado en el CMT para ellos es importante mantener una relación cordial y de unión con sus colegas de trabajo, formar parte de un grupo de trabajo unido, cooperativo, por los cuales llegue a sentir aprecio y estimación en forma recíproca sentirse apreciado y contar con su compañía y apoyo.

Respecto a ello, en el CMS referido a su actual empleo han mencionado que les interesa relacionarse con sus compañeros de trabajo, con quienes se lleven bien y se sienten parte del equipo de trabajo. Asimismo, todos han mencionado su interés por permanecer en la firma.

Sin embargo, respecto al vínculo de los empleados con la empresa, uno de los empleados (C) se siente poco implicado en los logros y fracasos de la organización, lo cual es un punto a tener en cuenta a la hora de diagramar el plan de propuestas.

Respecto al factor “**afiliación**”, el dueño en la entrevista mencionó en consonancia con lo señala por los empleados en los cuestionarios, que clima de trabajo es agradable, distendido, informal y familiar, que suele haber buena relación entre los integrantes del equipo, quienes suelen ser bastante solidarios y compañeros como equipo. Sin embargo, es

preciso señalar dos cuestiones, en relación a la afiliación con el grupo de trabajo; según lo mencionado por el dueño, entre las cajas hubo algunas discusiones/desencuentros que no se ven reflejados en los cuestionarios de ellas (H e I), lo cual permitiría conjeturar que ha habido una merma de las discrepancias o han hallado otra forma de resolverlas.

Tabla 61  
*Síntesis: Resultados de la dimensión Afiliación*

Dimensión: Afiliación	
Coincidencias	<p style="text-align: center;">CMT</p> <p>La mayoría coincidió en la importancia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una relación cordial y de unión con sus colegas de trabajo</li> <li>- Formar parte de un grupo de trabajo unido, cooperativo, por los cuales llegue a sentir aprecio y estimación en forma recíproca</li> <li>- Sentirse apreciado y contar con su compañía y apoyo</li> </ul>
	<p style="text-align: center;">CMS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coincidieron en que les interesa relacionarse con sus compañeros de trabajo, con quienes se lleven bien y se sienten parte del equipo de trabajo.</li> <li>- Todos han mencionado su interés por permanecer en la firma.</li> </ul>
Divergencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C se siente poco implicado en los logros y fracasos de la organización.</li> </ul>

Dimensión/Factor: Autorrealización

*Empleado A*

Tabla 62  
*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	53

Tabla 63  
*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Bastante
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Bastante
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Mucho

En el CMT, empleado A logró en la dimensión autorrealización, un puntaje total 53. A pesar de ello, al observar la valoración que él le otorgó a los enunciados referidos a esta dimensión, es posible detectar que para él es poco importante poder aplicar los conocimientos que posee, perfeccionarlos y saber que va adquiriendo mayor habilidad en su ocupación (En el CMT, las afirmaciones referidas a esta dimensión, fueron colocadas en el orden de importancia 1 y 2; siendo que 1 indica menor importancia y 5 mayor importancia).

Sin embargo, según la apreciación dado por el empleado en el CMS referido a la empresa donde trabaja actualmente, tiene en ella habitualmente la posibilidad de utilizar sus conocimientos y habilidades, adquirir y desarrollar nuevos y a su vez la organización lo incentiva a crecer profesionalmente.

Es decir, que si bien la dimensión o factor autorrealización no es uno de los factores primordiales en su perfil motivacional, está – dimensión autorrealización- cubierta en la empresa MDC. En este sentido es preciso concluir en relación a la dimensión de la motivación intrínseca autorrealización, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 64  
*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	64

Tabla 65  
*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Mucho
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Bastante
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Mucho

El empleado B en el factor autorrealización del CMT, alcanzó un total de 64 PT. Al observar las afirmaciones referidas a esta dimensión, es posible observar que a todas les ha otorgado una importancia de cinco puntos, valoración máxima para cada enunciado; con lo cual es posible inferir que para el sumamente importante aplicar sus conocimientos, ocupándose de aquello que realmente sabe, puede hacer y para lo cual tiene buenas capacidades, así como perfeccionarse y adquirir mayores habilidades en su ocupación.

Teniendo presente su motivación referida a esta dimensión, si se analiza la valoración que el empleado expresa en el CMS sobre su empleo actual, es viable detectar que hay correspondencia con las condiciones en la empresa MDC, siendo que esta la facilita las posibilidades de utilizar sus conocimientos y habilidades, perfeccionarlos y adquirir nuevos, incentivando y facilitando su desarrollo profesional.

Referido a este empleado, el dueño de MDC, mencionó en la entrevista que participa de cursos y capacitaciones tanto en forma presencial en Buenos Aires, como virtual.

Por lo mencionado es posible señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación intrínseca autorrealización, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado C*

Tabla 66  
Resultado Empleado C: CMT Dimensión Autorrealización

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	55

Tabla 67  
Resultado Empleado C: CMS Dimensión Autorrealización

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Poco
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Mucho
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Poco

En este caso, el empleado C obtuvo en la dimensión autorrealización, del CMT un total de 55 PT, siendo para él bastante importante el poder ocuparse de aquellos trabajos en los que puede aplicar sus conocimientos, para los que tiene buenas capacidades, sabe y puede hacer, así como perfeccionar sus conocimientos y adquirir mayores habilidades en su ocupación.

Según su apreciación en el CMS sobre la empresa, esta le permite adquirir y desarrollar nuevos -conocimientos y habilidades-, pero le brinda pocas oportunidades para utilizar los conocimientos y habilidades- que ya tiene, así como de desarrollarse profesionalmente.

Según lo antes mencionado, es posible afirmar que en relación al factor de motivación intrínseca autorrealización, hay mayor propensión a la insatisfacción.

*Empleado D*

Tabla 68

*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	52

Tabla 69

*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Mucho
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Mucho
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Mucho

En el factor autorrealización, el empleado D logró un total de 52 PT en el CMT, siendo para él sumamente importante ocuparse de lo que verdaderamente sabe y puede hacer, así como saber que va adquiriendo mayor habilidad en su ocupación y perfeccionar sus conocimientos. También es relevante para él, poder aplicar los conocimientos que posee y poder ocuparse de aquellos trabajos para los que tiene buenas capacidades.

Según su apreciación plasmada en el CMS, la empresa MDC, le brinda con frecuencias oportunidades para utilizar sus conocimientos y habilidades, así como adquirir nuevas, y a su vez la posibilidad de desarrollarse profesionalmente; en este sentido es posible indicar en relación a la dimensión de la motivación intrínseca autorrealización, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado E*

Tabla 70

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	55

Tabla 71

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Bastante
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Poco
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Bastante

El empleado E, en la dimensión autorrealización del CMT, logró un total de 55 PT, siendo para él sumamente importante el poder ocuparse de aquellos trabajos en los que puede aplicar sus conocimientos, para los que tiene buenas capacidades, sabe y puede hacer, así como perfeccionar sus conocimientos y adquirir mayores habilidades en su ocupación.

Según su apreciación en el CMS sobre la empresa, en MDC tiene pocas oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidad, pero si con gran frecuencia la posibilidad de utilizar los que ya posee, así como de desarrollarse profesionalmente.

En este sentido, resulta preciso afirmar que en relación al factor de motivación intrínseca autorrealización, que hay propensión a la satisfacción, aunque se debe señalar que hay cierta disonancia en relación al perfil motivacional del empleado y su apreciación sobre la empresa actual respecto a las posibilidades de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

*Empleado F*

Tabla 72

*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	40

Tabla 73

*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Bastante
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Poco
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Poco

En relación al factor autorrealización, el empleado F obtuvo un total de 40 PT en el CMT, siendo para él de mediana importancia el ocuparse de lo que verdaderamente sabe y puede hacer, aplicando los conocimientos que posee y tener la posibilidad de perfeccionarlos

Según su ponderación dada en el CMS, en la empresa MDC, actualmente tiene frecuentes oportunidades de utilizar sus conocimientos y habilidades, pero pocas para adquirir y desarrollar nuevas, así como pocas oportunidades de desarrollo profesional.

Sin perjuicio de lo mencionado, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca poder, hay propensión a la satisfacción, si se toma como referencia el puntaje total obtenido en el CMT (40). Sin embargo, dado que en tres enunciados del CMT, referidos a esa dimensión tienen una ponderación de 5 (cinco) puntos, es conveniente señalar una pequeña discrepancia respecto a las posibilidades de adquirir y



desarrollar nuevos conocimientos, así como profesionalmente. Ello, es interesante de considerar a la hora de elaborar el plan de sugerencias.

*Empleado G*

Tabla 74  
Resultado Empleado G: CMT Dimensión Autorrealización

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	40

Tabla 75  
Resultado Empleado G: CMS Dimensión Autorrealización

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTO- REALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Bastante
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Bastante
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Mucho

En el CMT, la empleada G alcanzó en la dimensión autorrealización del CMT, un puntaje total 40 PT, siendo para ella de mediana importancia el poder ocuparse de aquello para lo que tiene buenas capacidades y que verdaderamente sabe y puede hacer, así como de perfeccionar sus conocimientos y adquiere mayor habilidades.

Según su apreciación dada en el CMS sobre la empresa, MDC le permite con gran frecuencia utilizar sus conocimientos y habilidades y su vez adquirir y desarrollar otras nuevas, al igual que tiene grandes oportunidades de desarrollo profesional. Por lo mencionado, es preciso indicar respecto a la evaluada, que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca autorrealización, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado H*

Tabla 76

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	61

Tabla 77

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Mucho
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Mucho
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Poco

En relación al factor autorrealización del CMT, la empleada logró un total de 61 PT, siendo para ella sumamente importante poder aplicar los conocimientos y capacidades que posee, ocupándose de lo que verdaderamente sabe y puede hacer, así como saber que va adquiriendo mayor habilidad en su ocupación y perfeccionar sus conocimientos.

Según su apreciación plasmada en el CMS, la empresa MDC le ofrece con gran frecuencias posibilidades de utilizar sus conocimientos y habilidades así como adquirir y desarrollar nuevas, pero le proporciona pocas oportunidades para su desarrollo profesional. Sin embargo, dado que hay correlación entre su perfil motivacional referido a la dimensión de la motivación intrínseca autorrealización, y las posibilidades y oportunidades brindadas por la empresa MDC, es preciso señalar que hay propensión a la satisfacción, y se tendrá en consideración el ítem referido a oportunidades de desarrollo profesional, que la candidata indica como poco usuales.

*Empleado I*

Tabla 78

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Autorrealización*

CMT	
Dimensión	PT
Autorrealización	40

Tabla 79

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Autorrealización*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	Poco
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	Bastante
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	Poco

En el CMT, en el factor autorrealización, la empleada I alcanzó un total de 40 PT, siendo para ella medianamente relevante poder perfeccionar sus conocimientos y adquirir mayor habilidad en su ocupación, y en menor medida que lo antes mencionada la motiva ocuparse de aquello que verdaderamente sabe y puede hacer.

En relación a ello, según la ponderación que la evaluada realizó en el CMS, en la empresa donde trabaja actualmente, con frecuencia tiene la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, y considera que tiene pocas oportunidades de utilizar sus conocimientos y habilidades, así como oportunidades de desarrollo profesional. Por lo cual resulta preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca autorrealización, hay propensión a la satisfacción, dado que lo principal de esta dimensión –es decir aquellas afirmaciones a las que le otorgó la valoración máxima de 5 (cinco puntos)-: está relacionado a las posibilidades de perfeccionarse e incorporar nuevos conocimientos y se correlaciona con su valoración en el cuestionario, al igual que el poder

ocuparse de aquellas tareas que saber y puede hacer, afirmación valorada con 3 (tres) puntos –sobre un total de 5 (cinco), lo cual se correlaciona con la apreciación de poco.

### **Integración de Resultados de la dimensión Autorrealización**

Se presenta a continuación una síntesis sobre el factor o dimensión **autorrealización**, donde se muestran las coincidencias y divergencias entre los empleados y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Posterior al análisis de la puntuación obtenida en el CMT y el análisis del perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación intrínseca “**autorrealización**”, es posible concluir que en la mayoría hay propensión a la satisfacción.

En el CMT gran parte de los empleados han mencionado que es importante para ellos el poder aplicar los conocimientos que poseen, perfeccionarlos y adquirir nuevos de modo de ir adquiriendo mayor habilidad en su ocupación, así como ocuparse de aquello que realmente sabe, puede hacer y para lo cual tiene buenas capacidades.

En relación a ello, según lo explicitado en el CMS referido a su empleo actual, la empresa MDC, a varios les permite utilizar sus conocimientos y habilidades, así como adquirir nuevos y a su vez le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional. Sin embargo, hay varios puntos sobre los cuales hay que realizar algunos ajustes. Hay tres los empleados, que manifiestan tener pocas oportunidades de desarrollo profesional, (F (repartidor), C (repositor) y H (cajera); a su vez los repartidores (E y F) señalan tener pocas ocasiones para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades; y finalmente uno

de los repositorios (C) advierte tener pocas posibilidades de utilizar sus conocimientos y habilidades –siendo para todos los empleados importantes el ítem señalado en su perfil motivacional.

El ítem vinculado a desarrollo profesional, se puede conjeturar que los empleados lo hayan asociado a crecimiento dentro de la pirámide de jerarquías, lo cual como se mencionó dentro de la dimensión poder, no es posible por las características de la empresa. Sin embargo, también puede ser vinculado a desarrollar un trabajo más profesional, a partir de tener capacitaciones y entrenamientos formales e informales, punto señalado por otros empleados.

Respecto a la dimensión o factor “**autorrealización**”, el dueño en la entrevista mencionó en consonancia con lo señalado por varios de los empleados en los cuestionarios, que cuentan con la posibilidad de capacitarse informalmente, a través de fichas técnicas sobre los productos, así como catálogos; y que si bien hay un ciclo de capacitación online sobre una línea de productos profesionales, aún no se ha implementado a nivel masivo para todos los empleados, por cuestiones de tiempo e infraestructura, pero que está disponible para aquellos que la quieran realizar.

Tabla 80

*Síntesis: Resultados de la dimensión Autorrealización*

Dimensión: Autorrealización		
Coincidencias	CMT	<p>La mayoría coincidió en la importancia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder aplicar los conocimientos que poseen, perfeccionarlos y adquirir nuevos de modo de ir adquiriendo mayor habilidad en su ocupación</li> <li>- Ocuparse de aquello que realmente sabe, puede hacer y para lo cual tiene buenas capacidades.</li> </ul>
	CMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios coincidieron en que la empresa actual les permite utilizar sus conocimientos y habilidades, así como adquirir nuevos y a su vez le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.</li> </ul>
Divergencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- F (repartidor), C (repositor) y H (cajera) manifiestan tener pocas oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>- Los repartidores (E y F) señalan tener pocas ocasiones para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.</li> <li>- C uno de los repositorios advierte tener pocas posibilidades de utilizar sus conocimientos y habilidades.</li> </ul>

Dimensión/Factor Reconocimiento

*Empleado A*

Tabla 81

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	79

Tabla 82  
*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Mucho
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Mucho
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Mucho
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Poco
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Bastante
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En relación a la dimensión o factor reconocimiento, si bien el empleado obtuvo un total de 79 PT en el CMT, siendo para él extremadamente importante saber que reconocen sus conocimientos y capacidades y que sus compañeros le tengan respecto y conocimiento por lo que vale como persona, así como que tienen en cuenta sus ideas y propuestas y acepten sus méritos.

Según la apreciación dada por el empleado en el CMS referido a la empresa donde trabaja actualmente, considera que con bastante frecuencia recibe justo reconocimiento por su trabajo, aunque no es muy usual el recibir algún incentivo por ello. Por otra parte señala que sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta. Siente gran orgullo por pertenecer a MDC, y el nombre de esta, posición en el sector y tareas que desarrolla le resultan gratificantes y relevantes.

Por lo mencionado resulta preciso concluir en relación a la dimensión de la motivación intrínseca reconocimiento, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 83

*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	58

Tabla 84

*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Bastante
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Mucho
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Mucho
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Poco
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Mucho
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En la dimensión reconocimiento del CMT, el empleado B logró un total de 58 PT, siendo para él importante saber que reconocen sus conocimientos y capacidades y que sus ideas y propuestas son tenidas en cuentas, así como que acepten sus éxitos.

Por otra parte, en el CMS sobre la empresa en la cual trabaja actualmente, el empleado, señaló que usualmente recibe justo reconocimiento por su trabajo, aunque por ello en pocas oportunidades recibe algún incentivo por parte de la empresa. Asimismo, con gran frecuencia sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta. El empleado, también destaca lo orgulloso que se siente de ser parte de la empresa, por su nombre y posición en el mercado, así como por el tipo de tareas que realiza. En este sentido, es posible hallar cierta correspondencia entre el factor de su perfil motivacional reconocimiento, y su apreciación sobre la empresa, por lo cual es preciso indicar que hay propensión a la satisfacción



*Empleado C*

Tabla 85

*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	61

Tabla 86

*Resultado Empleado C: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Mucho
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Bastante
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Bastante
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Poco
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Bastante
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

El empleado C, en la dimensión reconocimiento del CMT, alcanzó un total de 61 PT, siendo para él muy importante que sus compañeros lo respeten y lo reconozcan por lo que vale como persona y en segunda instancia le resulta relevante que sus ideas y propuesta sean tenidas en cuenta. Lo menos relevante de esta dimensión para el empleado es saber que reconocen sus conocimientos y capacidades y que otras personas acepten sus méritos.

Por otra parte, el empleado, en el CMS referido a la empresa donde trabaja actualmente señala, que con bastante frecuencia recibe justo reconocimiento por su trabajo, así como que sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta, en este sentido hay correlación en esta dimensión de su perfil motivacional. Indica que con poca periodicidad recibe incentivos por parte de la empresa cuando hace bien su trabajo. Finalmente entre sus apreciaciones señala que el trabajo que realiza es sumamente relevante para el cliente, y se

siente bastante orgullo de pertenecer a MDC, así como que el nombre de la empresa y posición en el sector le resultan gratificantes.

Por lo mencionado, es posible afirmar que en relación al factor o dimensión de la motivación intrínseca reconocimiento, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado D*

Tabla 87

*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	64

Tabla 88

*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Poco
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Mucho
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Mucho
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Mucho
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Mucho
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Mucho

En este caso, el empleado D, consiguió en la dimensión reconocimiento del CMT un total de 64 PT, siendo para él bastante importante saber que sus conocimientos y capacidades son reconocidos, así como que otras personas aceptan sus méritos. Para el empleado es de menor relevancia que sus ideas y propuestas sean tenidas en cuenta y que sus compañeros lo respeten y reconozcan por lo que vale como persona.

Según la apreciación del empleado que hace en el CMS, la empresa MDC, con gran frecuencia le brinda justo reconocimiento por su trabajo, y por ello recibe algún tipo de

incentivo y además sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta. Asimismo, indica que el nombre de la empresa y posición en el sector le resultan muy gratificantes y se siente orgullo de ser parte integrante; sin embargo, considera que el trabajo que realiza es poco relevante. Por lo mencionado es posible concluir en relación al factor de motivación intrínseca reconocimiento, hay propensión a la satisfacción, pero imperioso señalar y tener en cuenta que el empleado siente que su trabajo es poco relevante para el cliente

*Empleado E*

Tabla 89  
Resultado Empleado E: CMT Dimensión Reconocimiento

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	73

Tabla 90  
Resultado Empleado E: Cuestionario Dimensión Reconocimiento

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Mucho
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Bastante
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Bastante
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Bastante
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Bastante
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En relación al factor reconocimiento del CMT, el empleado E logró un total de 73 PT, siendo para él importante saber que reconocen sus conocimientos y capacidades, que

sus ideas y propuesta son tenidas en cuenta y que sus compañeros le tengan respeto y reconocimiento por lo que vale como persona.

Por otro lado, según la apreciación del empleado en el CMS, en la empresa MDC con bastante frecuencia recibe justo reconocimiento por su trabajo y un incentivo cuando hace bien su trabajo. Asimismo, señala que con periodicidad sus opiniones y sugerencias son valoradas. Finalmente indica que su trabajo es muy importante para el cliente; se siente muy a gusto de pertenecer a MDC, y el nombre y posición de ésta le resultan gratificantes.

Por todo lo mencionado, es posible señalar que hay correlación con lo cual resulta preciso afirmar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca reconocimiento, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado F*

Tabla 91  
*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	64

Tabla 92  
*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Mucho
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Bastante
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Bastante
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Poco
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Bastante
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En relación al factor reconocimiento, el empleado F obtuvo un total de 40 PT en el CMT, siendo para él bastante importante saber que se reconocen sus conocimientos y capacidades, así como que sus ideas sean tenidas en cuenta. Por otra parte, es para él relevante en menor medida que sus compañeros lo respeten y reconozcan por lo que vale como persona.

Según su ponderación en el CMS, hay correlación con la situación en MDC, donde trabaja actualmente con frecuencia recibe justo reconocimiento por su trabajo y sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta; sin embargo, raramente recibe incentivos por parte de la empresa cuando hace bien su trabajo. Por otra parte, el empleado considera que el trabajo que realiza es muy relevante para el cliente, y el nombre de la empresa, así como la posición en el sector le resultan gratificantes y siente orgullo por ser parte integrante.

Por lo antes explicitado, es adecuado inferir que en relación al factor o dimensión de la motivación intrínseca reconocimiento, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado G*

Tabla 93  
*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	72

Tabla 94  
*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Bastante
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Bastante
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Mucho
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Poco
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Poco
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En el CMT, la empleada G, obtuvo en el factor reconocimiento un total de 40 PT, siendo para ella de gran importancia saber que reconocen sus conocimientos y capacidades, que sus compañeros le tengan respeto y reconocimiento por lo que vale como persona y que sus ideas y propuestas sean tenidas en cuenta. Asimismo, para ella es de mediana importancia que otras personas acepten sus méritos.

Según la apreciación dada en el CMS sobre la empresa MDC, la evaluada considera en pocas oportunidades recibe un justo reconocimiento por su trabajo, así como la frecuencia con la que recibe incentivos cuando hace bien su trabajo; en este sentido y sobre este punto hay cierta discrepancia con respecto a su perfil motivacional, Por otro lado, hay correlación respecto a que con gran frecuencia sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta. Asimismo, considera que el trabajo que realiza es bastante relevante para el cliente; se siente muy orgullosa de ser parte de MDC y el nombre y posición de esta le resultan gratificantes.

Por lo mencionado es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación intrínseca reconocimiento, hay propensión a la insatisfacción, dado que si bien hay correlación en varios puntos, el puntaje total de esta dimensión es 72 y una de las

cuestiones fundamentales para la evaluada que es recibir un justo reconocimiento por su trabajo ocurre en pocas oportunidades.

### *Empleado H*

Tabla 95

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Reconocimiento*

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	60

Tabla 96

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Reconocimiento*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Bastante
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Bastante
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Mucho
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Mucho
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Bastante
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En la dimensión reconocimiento del CMT, la empleada H logró un total de 60 PT, siendo para ella bastante importante que sus compañeros la respeten por lo que vale como persona, y de mediana relevancia que saber que sus conocimientos y capacidades son reconocidos, así como que sus ideas y propuestas son tenidas en cuenta.

Por otra parte, según las apreciaciones de la evaluada dadas en el CMS, considera que la empresa MDC, con bastante frecuencia le brinda un justo reconocimiento por su trabajo, así como incentivos cuando su trabajo está bien hecho. Adicionalmente, señala que sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta. Por otra parte, manifiesta sentirse muy orgullosa de ser parte de MDC, y que el nombre y posición de ésta en el

sector le resultan bastante gratificantes. Asimismo, expresa que el trabajo que realiza es bastante relevante para el cliente.

Por lo señalado, es posible concluir que en relación al factor o dimensión de la motivación intrínseca reconocimiento, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado I*

Tabla 97  
Resultado Empleado I: CMT Dimensión Reconocimiento

CMT	
Dimensión	PT
Reconocimiento	55

Tabla 98  
Resultado Empleado I: CMS Dimensión Reconocimiento

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	Mucho
	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	Mucho
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	Mucho
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	Poco
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	Bastante
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	Bastante

En relación a la dimensión autorrealización, la empleada I alcanzó un total de 55 PT en el CMT, siendo para ella bastante importante que sus ideas y propuestas sean tenidas en cuenta, así como que otras personas acepten sus méritos. En menor medida es relevante para ella saber que reconocen sus conocimientos y capacidades.

En este sentido, según la ponderación que la evaluada realizó en el CMS, hay correlación con su experiencia en la empresa MDC, donde con bastante frecuencia recibe justo reconocimiento por su trabajo, aunque en pocas oportunidades un incentivo cuando hace



bien su trabajo. Asimismo, frecuentemente sus opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta. La evaluada señala que el trabajo que realiza es bastante importante para el cliente; por otro lado, se siente muy orgullosa de pertenecer y el nombre y posición en el sector de ésta, le resultan muy gratificantes.

A modo de conclusión es posible señalar que en relación al factor reconocimiento, hay propensión a la satisfacción.

### **Integración de Resultados de la dimensión Reconocimiento**

Seguidamente se muestra una síntesis integradora de la dimensión o factor **reconocimiento**, donde se presentan las coincidencias y divergencias entre los empleados y adicionalmente se lo compara con lo comentado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

A modo de síntesis, luego de analizar la puntuación obtenida en el CMT y analizar el perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación intrínseca “**reconocimiento**”, es posible concluir que en la mayoría hay propensión a la satisfacción.

Gran parte de los empleados han señalado en CMT, que para ellos es importante saber que reconocen sus conocimientos y capacidades, que tienen en cuenta sus ideas y acepten sus méritos y a su vez que sus compañeros le tengan respeto y los reconozcan por lo que vale como persona. Respecto a ellos, según lo señalado en el CMS sobre la empresa donde se desempeñan actualmente reciben un justo reconocimiento por el trabajo realizado, sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta, Asimismo la mayoría considera que el trabajo que realiza es relevante para el cliente, el nombre de la empresa y sector les resulta gratificante y sienten orgullo por ser parte de ella.

Sin embargo, hay dos empleados en los que se pudieron identificar ciertas discrepancias. Uno de ellos es D, quien en el cuestionario, señala que el trabajo que realiza es poco relevante para el cliente. En este sentido, si se analiza el tipo de tareas que realiza: armado de pedidos principalmente y repositor en ocasiones; se podría afirmar que su trabajo es fundamental ya que un error o distracción implicarían no entregar el producto, o enviarle otro producto diferente al facturado como consecuencia, un reclamo por parte del cliente, que el repartidor deba volver a hacer la correcta entrega y una pérdida económica para la empresa. Es por ello, se podría conjeturar que el empleado hizo esa apreciación porque su trabajo es el menos visible de cara al cliente, pero uno de los más importantes.

Por otro lado, en relación a este factor se detectó propensión a la insatisfacción en G, fundamentalmente referido a las pocas ocasiones en las que recibe un justo reconocimiento por su trabajo. Este ítem será tenido en cuenta a la hora de realizar las propuestas.

Adicionalmente a lo mencionado, el 90% de los empleados señalaron que en pocas ocasiones reciben un incentivo cuando hacen bien su trabajo. Sobre ello el dueño menciona, que hacer bien su trabajo es parte de sus obligaciones como empleados y reconoce que no usual el darles un reconocimiento en forma verbal (agradecimiento o felicitaciones), sino que tiende a realizarlo con otro tipo acciones, tales como un almuerzo, otorgarles días extras a las vacaciones estipuladas por la ley, flexibilidad de horarios. Por otro lado y en consonancia con lo expresado por la mayoría de los empleados, el dueño manifiesta que en general éstos son consultados y sus opiniones y sugerencias tenidas en cuenta en gran cantidad de ocasiones, ya que desde la gerencia se considera que son los empleados los que muchas veces tiene el conocimiento técnico y saben lo que busca/quiere el cliente.

Tabla 99

*Síntesis: Resultados de la dimensión Reconocimiento*

Dimensión: Reconocimiento		
Coincidencias	CMT	<p>La mayoría coincidió en la importancia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber que reconocen sus conocimientos y capacidades</li> <li>- Saber que se tienen en cuenta sus ideas</li> <li>- Saber que acepten sus méritos</li> <li>- Que sus compañeros le tengan respecto y los reconozcan por lo que vale como persona</li> </ul>
	CMS	<p>Varios coincidieron en que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciben un justo reconocimiento por el trabajo realizado</li> <li>- Sus opiniones y sugerencias son valoradas y tenidas en cuenta.</li> <li>- El trabajo que realiza es relevante para el cliente.</li> <li>- El nombre de la empresa y sector les resulta gratificante y sienten orgullo por ser parte de ella.</li> </ul>
Divergencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 90% de los empleados señalaron que en pocas ocasiones reciben un incentivo cuando hacen bien su trabajo.</li> <li>- D (repositor) señala que el trabajo que realiza es poco relevante para el cliente. En este sentido, si se analiza el tipo de tareas que realiza se podría afirmar que su trabajo es fundamental, aunque es uno de los menos visibles de cara al cliente, pero no por ello menos importante.</li> <li>- G, señala que son pocas ocasiones en las que recibe un justo reconocimiento por su trabajo.</li> </ul>

### **Condiciones motivacionales externas**

#### Dimensión/Factor Supervisión

##### *Empleado A*

Tabla 100

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	57

Tabla 101  
*Resultado Empleado A: Cuestionario Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Bastante
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Bastante
	Mi jefe es accesible.	Mucho
	Mi jefe es justo.	Mucho
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Nada
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Bastante
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Mucho

El empleado A logró en la dimensión o factor supervisión del CMT un total de 57 PT, siendo para él importante contar con un jefe que se preocupe de verdad por sus empleados, que se fije más en los aciertos que en sus errores y que dé a conocer los resultados de su trabajo. En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa donde trabaja. El empleado señaló en el CMS que su jefe es accesible y justo, que usualmente fomenta el compañerismo y la integración entre los miembros del equipo de trabajo y que cuando se presenta alguna situación que él no puede resolver sabe que puede acudir a su jefe y contar con su ayuda. Asimismo, manifiesta que le resulta sencilla expresarle a su jefe sus opiniones y que no se han generado malos entendidos por falta de comunicación. Por todo lo mencionado, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca supervisión, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 102

*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	65

Tabla 103

*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Mucho
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Bastante
	Mi jefe es accesible.	Mucho
	Mi jefe es justo.	Poco
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Nada
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Poco
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Mucho

En este caso, respecto al factor supervisión, el empleado B consiguió un total de 65 PT en el CMT, siendo para él muy importante contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente, que se fije más en sus aciertos que en sus errores y que antes de exigir, lo apoye y motive. Asimismo, es para él de mediana importancia que su jefe evalúe su rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa y que dé a conocer los resultados de su trabajo.

Según la valoración del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, considera que su jefe usualmente es accesible y sabe que está disponible frente a alguna dificultad o situación atípica. Asimismo, le resulta sencillo expresarle sus opiniones y generalmente no se presentan malos entendidos con él por falta de comunicación. Sin embargo, señala que

su jefe no es justo y que en pocas oportunidades recibe una devolución sobre cómo desempeña su trabajo.

A partir de lo mencionado, es posible hallar gran correlación entre la dimensión supervisión de su perfil motivacional y su apreciación sobre la empresa MDC en relación a esta dimensión con lo cual se puede concluir que hay propensión a la satisfacción, aunque es pertinente señalar que el empleado considera que su jefe no es justo.

### *Empleado C*

Tabla 104

*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	62

Tabla 105

*Resultado Empleado C: Cuestionario Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Bastante
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Bastante
	Mi jefe es accesible.	Bastante
	Mi jefe es justo.	Poco
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Bastante
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Poco
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Bastante

En la dimensión supervisión, el empleado C consiguió un total de 62 PT en el CMT, siendo para él sumamente importante contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente, que antes de exigir, lo apoye y lo motive y que evalúe su rendimiento de una

manera considerada, comprensiva y justa. Por otra parte en menor medida le resulta relevante que su jefe de a conocer los resultados de su trabajo.

Según la apreciación del empleado dada en el CMS sobre la empresa MDC, considera que su jefe es accesible y sabe que cuenta con su ayuda en alguna situación compleja o difícil. Asimismo, señala que su jefe fomenta el compañerismo y la integración entre los miembros del equipo de trabajo, pero que es poco justo. Por otra parte, si bien le resulta bastante sencillo expresarle a él sus opiniones, también se han generado bastante malos entendidos por falta de comunicación. Finalmente, el empleado expresa que en pocas ocasiones recibe una devolución por su desempeño.

Por todo lo mencionado es posible señalar que en relación al factor de extrínseca supervisión, hay propensión a la satisfacción, pero es preciso mencionar ciertas inconsistencias a tener en cuenta referidas, por un lado al feed-back que recibe sobre su desempeño, el cual ocurre en escasas ocasiones, y si bien no es fundamentalmente importante para el empleado sería adecuado recibirlo con mayor frecuencia. Por otro lado, es preciso resaltar que el empleado considera a su jefe poco justo, y ello posiblemente impacte en la manera en que el empleado sienta empleado su rendimiento. Ello es sumamente relevante para el empleado y es un punto a considerar a la hora de realizar el plan de sugerencias.

*Empleado D*

Tabla 106  
*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	55

Tabla 107  
*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Mucho
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Mucho
	Mi jefe es accesible.	Mucho
	Mi jefe es justo.	Mucho
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Poco
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Poco
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Mucho

En el factor supervisión del CMT, el empleado D obtuvo un total de 55 PT, siendo para él importante que su jefe evalúe su rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa y que le dé a conocer los resultados de su trabajo y que se preocupe de verdad por su gente.

Según la apreciación del candidato sobre la empresa MDC dada en el CMS, su jefe es justo y accesible, está disponible frente a alguna dificultad y fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo. Asimismo, le resulta bastante sencillo expresarle a su jefe sus ideas y opiniones, y en general se han generado pocos malos entendidos con él por falta de comunicación. Adicionalmente menciona que con poca frecuencia recibe devoluciones por su desempeño.

En función de lo mencionado, es posible concluir en relación a la dimensión de la motivación extrínseca supervisión, que hay propensión a la satisfacción.



*Empleado E*

Tabla 108

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	38

Tabla 109

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Bastante
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Bastante
	Mi jefe es accesible.	Bastante
	Mi jefe es justo.	Bastante
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Bastante
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Poco
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Bastante

El empleado E en la dimensión o factor supervisión del CMT, logró un total de 38 PT, a partir de lo cual se desglosa que para él de mediana importancia que su jefe evalúe su rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa, y de menor importancia contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente y que por otra parte se fije más en sus aciertos que en sus errores.

Según la valoración que realizó en el CMS sobre la empresa MDC donde trabaja actualmente, su jefe es bastante justo y accesible, está disponible frente a alguna dificultad o duda que se presente y fomenta el compañerismo y la integración entre los miembros del equipo. Por otro lado, el empleado señala que le resulta bastante sencillo expresarle sus opiniones a su jefe y que con bastante frecuencia se han generado malos entendidos con su

jefe por falta de comunicación. Finalmente expresa que esporádicamente recibe un feedback por su desempeño.

En este sentido, resulta preciso afirmar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca supervisión, que hay propensión a la satisfacción dado que, a partir de las puntuaciones otorgadas en las afirmaciones y puntaje total obtenido en el CMT en torno a esta dimensión, se concluye que no es trascendental. Sin embargo, debería tenerse en consideración a la hora de diagramar el plan de mejoras el tema de la comunicación, sobre el cual el empleado menciona que a causa de la ausencia de diálogo con su jefe ha habido ciertos malos entendidos.

#### *Empleado F*

Tabla 110  
*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	47

Tabla 111  
*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Bastante
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Bastante
	Mi jefe es accesible.	Bastante
	Mi jefe es justo.	Bastante
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Nada
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Poco
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Bastante

En la dimensión supervisión, el empleado F logró un total de 47 PT en el CMT, siendo para él importante contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente y que antes de exigir lo apoye y motive. En menor medida (afirmaciones a las que les adjudicó una importante de 2 sobre 5, siendo 5 la de mayor importancia- es relevante para él que su jefe evalúe su rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa y que dé a conocer los resultados de su trabajo.

Según la apreciación del empleado en el CMS, en la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, su jefe es bastante justo, y accesible, está disponible y colabora frente a alguna dificultad o duda y fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo. Por otro lado, el empleado señala que le resulta sencillo expresarle a su jefe sus opiniones y que no se han presentado malos entendidos por falta de comunicación. Finalmente indica que recibe pocos feedback sobre su desempeño en el trabajo.

Por lo mencionado, es preciso concluir que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca supervisión, hay propensión a la insatisfacción.

*Empleado G*

Tabla 112

*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	60

Tabla 113  
*Resultado Empleado G: Cuestionario Dimensión Supervisión*

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Bastante
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Mucho
	Mi jefe es accesible.	Mucho
	Mi jefe es justo.	Bastante
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Nada
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Bastante
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Mucho

La empleada G, consiguió en el factor supervisión del CMT un total de 60 PT, siendo para ella extremadamente importante que su jefe evalúe su rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa, que dé a conocer sus resultados, que antes de exigir, la apoye y motive y que a su vez de preocupe de verdad por su gente.

Según su apreciación –dada en CMS- sobre la empresa MDC donde se desempeña actualmente, Su jefe es justo y accesible, está disponible y brinda su ayuda frente a alguna situación atípica, dificultad o duda y fomenta la integración y compañerismo entre los integrantes del equipo. Asimismo, menciona que le resulta sencillo expresarle sus opiniones y que en general no se han presentado malos entendidos con él por falta de comunicación. Finalmente señala que con bastante frecuencia recibe una devolución sobre su desempeño laboral.

Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca supervisión, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado H*

Tabla 114

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	55

Tabla 115

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Supervisión*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Nada
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Mucho
	Mi jefe es accesible.	Mucho
	Mi jefe es justo.	Bastante
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Mucho
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Poco
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Mucho

En el CMT, la empleada H alcanzó en la dimensión supervisión un total de 55 PT, a partir de lo cual se desprende que para ella sumamente importante contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente, que evalúe su rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justo y que dé a conocer los resultados de su trabajo. De menor relevancia es para la evaluada, tener un jefe que antes que exigir, la apoye y motive.

Respecto a esta dimensión, según la apreciación de la evaluada, dada en el CMS sobre la empresa MDC, cuenta con un jefe es que accesible y justo, que está disponible y le brinda su ayuda frente a alguna situación compleja o dificultad, y que fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo. Por otro lado, señala que no le resulta sencillo expresar sus opiniones y que se han generado muchos

malos entendidos por falta de comunicación. Finalmente expresa que recibe pocas devoluciones sobre cómo desempeña su trabajo.

Sin perjuicio de lo mencionado, es posible concluir que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca supervisión, en rasgos generales hay propensión a la satisfacción, pero es preciso tener presente a la hora de proponer el plan de acción: el feedback respecto a su desempeño laboral, el cual es escaso, y el tema de la comunicación, su dificultad para expresar sus opiniones y los malos entendidos generados por la falta de ésta.

### *Empleada I*

Tabla 116

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Supervisión*

CMT	
Dimensión	PT
Supervisión	52

Tabla 117

*Resultado Empleado I: Cuestionario Dimensión Supervisión*

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	Poco
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	Bastante
	Mi jefe es accesible.	Bastante
	Mi jefe es justo.	Bastante
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	Mucho
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	Bastante
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	Bastante

En relación a la dimensión supervisión, la empleada I logró un total de 52 PT en el CMT, siendo para ella bastante importante contar con un jefe que se preocupe de verdad

por su gente y en menor medida que su jefe antes que exigir, la apoye y motive y que a su vez dé a conocer los resultados de su trabajo.

Respecto a esta dimensión, según la apreciación de la evaluada, dada en el CMS sobre la empresa MDC, cuenta con un jefe accesible y justo que está disponible y dispuesto a brindar ayuda cuando se presenta alguna dificultad o duda y que fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo. Asimismo, expresa que el resulta poco sencillo expresarle sus opiniones a su jefe y que se han generado con él muchos malos entendidos por falta de comunicación. Finalmente indica que recibe bastante devolución de cómo desempeña su trabajo.

Por lo mencionado, resulta preciso señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca supervisión, hay propensión a la satisfacción. Sin embargo, es imperioso tener presente las dificultades existentes en cuanto a la comunicación, tanto a la hora de que la empleada manifieste sus opiniones como los malos entendidos por falta de diálogo.

### **Integración de Resultados de la dimensión Supervisión**

Se presenta a continuación una recapitulación que integra los resultados referidos a la dimensión **supervisión**, donde se muestran las coincidencias y divergencias entre los empleados y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Luego de analizar la puntuación obtenida en el CMT y analizar el perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación al factor de la motivación extrínseca “**supervisión**”, es posible concluir que en todos en rasgos generales hay propensión a la satisfacción. A la gran mayoría de los empleados lo motiva el contar con un jefe que se preocupe por ellos de verdad, y se fije

más en sus aciertos que en sus errores y que dé a conocer los resultados de su desempeño. En este sentido señalaron en el CMS que su jefe se preocupa de verdad por sus empleados, que fomenta la integración, los motiva y apoya, que es accesible y está disponible frente a alguna duda o inquietud que puedan tener los empleados.

Sin embargo, es esencial tener presente algunas cuestiones: varios de los empleados señalaron ciertas trabas en torno a la comunicación, algunos referidos a su dificultad para expresar sus opiniones (H e I), otros vinculados a los malos entendidos generados a causa de la falta de comunicación (E, H e I). Por otro lado otros empleados señalaron que su jefe no era justo (B y C) y adicionalmente el segundo de ellos, que señaló que recibe pocos feedback sobre su desempeño.

Respecto al factor “**supervisión**”, el dueño en la entrevista mencionó en consonancia con lo señalado por los empleados en los cuestionarios, que es un jefe presente, accesible y presente, dispuesto a ayudar. Asimismo, expuso que tiende a fomentar la integración y colaboración entre los integrantes del equipo, habiendo tenido que intervenir en ciertas situaciones. Por otra parte, expresó que a su criterio si bien no suelen haber demasiados malos entendidos, cuando los hubieron/hay fueron/es por su falta de claridad a la hora de manifestar modos de proceder y olvidos por parte de los empleados a la hora de comunicar o informar. Es decir que, si bien manifiesta que la responsabilidad es compartida por él y los empleados, se hace carga de sus falencias.

Finalmente, vinculado al feed-back sobre el desempeño el dueño aseveró que en general no hace devoluciones, lo cual condice con lo expresado por la mayoría de los empleados, pero que en situaciones donde los resultados no son los esperados, en conjunto revisan los modos de proceder y buscan formas alternativas para alcanzar los objetivos.



Tabla 118

*Síntesis: Resultados de la dimensión Supervisión*

Dimensión: Supervisión		
Coincidencias	CMT	<p>La mayoría coincidió en la importancia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un jefe que se preocupe por su gente de verdad</li> <li>- Que dé a conocer los resultados de su desempeño.</li> <li>- Que se fije más en sus aciertos que en sus errores.</li> </ul>
	CMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios coincidieron en que cuentan con un jefe que se preocupa de verdad por sus empleados, que los motiva y apoya, que es accesible y está disponible frente a alguna duda o inquietud que puedan tener los empleados.</li> </ul>
Divergencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varios hicieron hincapié en ciertas trabas en torno a la comunicación,</li> <li>- H e I, refirieron cierta dificultad para expresar sus opiniones</li> <li>- E, H e I señalaron la presencia de malos entendidos generados a causa de la falta de comunicación</li> <li>- B y C señalaron que su jefe no era justo</li> <li>- C señaló que recibe pocos feed-back sobre su desempeño.</li> </ul>

Dimensión Grupo de Trabajo

*Empleado A*

Tabla 119

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	57

Tabla 120  
*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Mucho
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Bastante

El empleado A en la dimensión Grupo de Trabajo del CMT logró total de 57 PT, con lo cual para él de gran importancia trabajar en equipo con gente de la que él pueda aprender y trabajar con otros para beneficiarse de sus conocimientos y experiencia. Adicionalmente es de mediana relevancia poder ser parte de un equipo de gente dinámica y que sea capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.

En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa donde trabaja. El empleado señaló en la CMS, que en gran cantidad de ocasiones aprende/ió de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Asimismo, señala que estos están disponibles cuando necesita de su ayuda y colaboración, lo cual es fundamental dado que para llevar a cabo sus tareas necesita de ellos. Finalmente indica que se han presentado bastantes malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.

Por lo expuesto es posible señalar que en relación al factor de motivación extrínseca grupo de trabajo, hay propensión a la satisfacción, aunque es indispensable tener presente los malos entendidos que se han presentado con sus compañeros por falta de comunicación.

*Empleado B*

Tabla 121

*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	54

Tabla 122

*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Poco
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Poco
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Bastante

En este caso, en relación al factor Grupo de Trabajo, el empleado B logró un total de 54 PT en el CMT, siendo para él de gran importancia trabajar con otros para beneficiarse de sus conocimientos y experiencia, ser parte de un grupo capaz de organizarse y llevar a cabo actividades de interés y utilidad y a su vez poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.

Según la apreciación del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, expresa que son pocas las ocasiones donde aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Por otro lado, considera que a pesar de que para llevar a cabo su trabajo necesita poca colaboración y ayuda de sus compañeros, ellos con bastante

frecuencia están disponibles. Finalmente señala que se han presentado bastantes malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.

A partir de lo mencionado, es posible hallar cierta disidencia entre la dimensión **grupo de trabajo** de su perfil motivacional y su apreciación sobre ello en la empresa MDC, principalmente en focalizado en las pocas ocasiones en las que puede/pudo nutrirse del conocimiento de sus colegas de trabajo, lo cual es fundamental para él. A partir de ello se puede concluir que hay propensión a la insatisfacción. Resulta pertinente aclarar que A es uno de los empleados más antiguos en la empresa y a su vez uno de los más capacitados, que actualmente continúa formándose y realizando cursos vinculados a su empleo.

*Empleado C*

Tabla 123  
Resultado Empleado C: CMT Dimensión Grupo de trabajo

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	67

Tabla 124  
Resultado Empleado C: Cuestionario Dimensión Grupo de trabajo

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Poco
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Mucho

El empleado C obtuvo en la dimensión Grupo de Trabajo del CMT un total de 67 PT, resultando ser para él sumamente importante trabajar con otros para beneficiarse de sus

conocimientos y experiencia, y de gran relevancia ser parte de un equipo de gente dinámica, capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilizar y a su vez poder integrar sus esfuerzos en las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.

Por otro lado, a partir de la apreciación del empleado dada en el CMS sobre la empresa MDC, considera que son muchas las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros, quien usualmente están disponibles cuando necesita de su ayuda y colaboración. Sin embargo, menciona que son pocas las ocasiones en que requiere de ellos para llevar a cabo sus tareas. Finalmente señala que en reiteradas oportunidades se han presentado malos entendidos con sus compañeros por falta de comunicación.

Por lo expuesto, es viable indicar que en relación al factor extrínseca grupo de trabajo, hay propensión a la satisfacción. Sin embargo, es pertinente tener presente que con bastante frecuencia se presentan malos entendidos con sus compañeros de trabajo por falta de comunicación.

*Empleado D*

Tabla 125  
*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	64

Tabla 126  
*Resultado Empleado D: Cuestionario Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Bastante
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Mucho
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Poco

En el caso del empleado D, en el factor Grupo de Trabajo del CMT, logró un total de 64 PT, resultando ser para él de gran relevancia poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos, trabajar con gente de la que él pueda aprender, beneficiándose de sus conocimientos y experiencia, y ser parte de un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.

Por otro lado, a partir de la apreciación del candidato sobre la empresa MDC dada en el CMS, considera que son muchas las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Asimismo, señala que sus compañeros están disponibles cuando necesita de su colaboración y ayuda, y que en general requiere de ellos con bastante frecuencia. Finalmente, indica que son pocas las ocasiones en las que se presentaron malos entendidos por falta de comunicación sus compañeros.

En función de lo mencionado, es posible concluir en relación a la dimensión de la motivación extrínseca grupo de trabajo, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado E*

Tabla 127

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	70

Tabla 128

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Bastante
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Bastante

Respecto a la dimensión Grupo de Trabajo, el empleado obtuvo un total de 70 PT en el CMT, siendo para él de gran relevancia poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos, trabajar con gente de la que él pueda aprender, beneficiándose de sus conocimientos y experiencia, y ser parte de un grupo con gente dinámica, capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.

A partir de la valoración que realizó en el CMS sobre la empresa MDC donde trabaja actualmente, considera que son bastante frecuentes las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Asimismo, señala que sus compañeros están disponibles cuando necesita de su colaboración y ayuda, y que en general requiere de ellos con bastante frecuencia. Finalmente, indica que con bastante frecuencia se presentan malos entendidos por falta de comunicación sus compañeros.

En este sentido, resulta preciso afirmar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca grupo de trabajo, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado F*

Tabla 129

*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	46

Tabla 130

*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Bastante
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Poco

En el CMT, el empleado F alcanzó en la dimensión Grupo de Trabajo un total de 46 PT, siendo para él relevante trabajar con gente de la que pueda aprender y ser parte de un grupo dinámico, capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad. Por otro lado, a partir de la apreciación del empleado en el CMS, sobre la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que son bastante frecuentes las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Asimismo, señala que sus compañeros están disponibles cuando necesita de su colaboración y ayuda, y que en general requiere de ellos con bastante frecuencia.



Finalmente, indica que son pocas las ocasiones en las que se presentaron malos entendidos por falta de comunicación sus compañeros.

A modo de resumen por lo expuesto es preciso inferir que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca grupo de trabajo, que hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado G*

Tabla 131  
Resultado Empleado G: CMT Dimensión Grupo de trabajo

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	65

Tabla 132  
Resultado Empleado G: CMS Dimensión Grupo de trabajo

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Bastante
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Mucho
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Poco

La empleada G, en el factor Grupo de Trabajo del CMT logró un total de 65 PT, a partir de lo cual se infiera que para ella extremadamente importante trabajar con grupo de gente de la que ella pueda aprender, y sean capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad, así como poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.

Por otro lado, según la apreciación de la evaluada, en la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que son muy frecuentes las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, señala que sus compañeros usualmente están disponibles cuando necesita de su colaboración y ayuda, y que en general requiere de ellos con bastante frecuencia. Finalmente, indica que son pocas las ocasiones en las que se presentaron malos entendidos por falta de comunicación sus compañeros.

A raíz de lo mencionado, resulta adecuado señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca **grupo de trabajo**, que hay propensión a la satisfacción.

#### *Empleado H*

Tabla 133

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	60

Tabla 134

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Mucho
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Mucho
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Bastante

En relación a la dimensión Grupo de Trabajo, la empleada H obtuvo un total de 60 PT en el CMT, siendo para ella sumamente importante trabajar en equipo con gente de la que pueda aprender, poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos. De mediana importancia es ser parte de un grupo con gente dinámica, capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad y de quienes pueda beneficiarse a través de sus conocimientos y experiencia.

Según la apreciación de la evaluada dada en el CMS, en la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que son muy frecuentes las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, señala que sus compañeros usualmente están disponibles cuando necesita de su colaboración y ayuda, y que en general requiere de ellos con bastante frecuencia. Finalmente, indica que con bastante periodicidad se presentan malos entendidos por falta de comunicación sus compañeros.

A modo de cierre, por lo expuesto es preciso afirmar que en relación a el factor o dimensión de la motivación extrínseca grupo de trabajo, que hay propensión a la satisfacción, aunque es imperioso tener presente los malos entendidos producto de la falta de comunicación con sus compañeros de trabajo.

*Empleado I*

Tabla 135

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Grupo de trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Grupo de Trabajo	50

Tabla 136  
*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Grupo de trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	Mucho
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	Bastante
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	Bastante
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	Bastante

La empleada I, obtuvo un total de 50 PT en el factor Grupo de Trabajo del CMT, de lo cual se desprende para ella sumamente importante trabajar en equipo con gente de la que pueda aprender. En segundo lugar, le resulta relevante poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos, ser parte de un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad y de quienes pueda beneficiarse a través de sus conocimientos y experiencia.

Según la apreciación de la evaluada, en la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que son bastante frecuentes las ocasiones en las que aprendió/e de la experiencia y conocimientos de sus compañeros de trabajo. Adicionalmente, señala que sus compañeros usualmente están disponibles cuando necesita de su colaboración y ayuda, y que en general requiere de ellos con bastante frecuencia. Finalmente, indica que con bastante periodicidad se presentan malos entendidos por falta de comunicación sus compañeros.

Luego se lo presentado, es viable inferir que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca **grupo de trabajo**, que hay propensión a la satisfacción; sin embargo, es

imperativo tener presente que ocurren malos entendidos producto de la falta de comunicación con sus compañeros de trabajo.

### **Integración de Resultados de la dimensión Grupo de Trabajo**

Seguidamente se muestra una síntesis integradora del factor o dimensión **grupo de trabajo**, donde se incluyen las coincidencias y divergencias entre los empleados y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Después de analizar la puntuación obtenida en el CMT y analizar el perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca “**grupo de trabajo**”, es posible concluir que en todos en rasgos generales hay propensión a la satisfacción. La mayoría de los empleados menciona que con frecuencia se nutre de los conocimientos y experiencias de sus compañeros, y que estos están disponibles para brindar su ayuda y colaboración cuando sea necesaria. Sin embargo, es esencial tener presente que un gran porcentaje de los empleados (A, C, E, H e I) manifestaron que con gran frecuencia se presentan malos entendidos con sus compañeros por falta de comunicación. Asimismo, B, señaló que con poca periodicidad aprende de los conocimientos y experiencias de sus colegas; en ese sentido tal como se mencionó anteriormente, ello podría llegar a atribuirse al hecho de que él es uno de los empleados más capacitados y con mayor antigüedad en la empresa.

En consonancia con lo señalado por lo empleados, el dueño indica que efectivamente los primeros nombrados se nutren del conocimiento de empleados con mayor antigüedad; siendo política de la empresa la capacitación en el puesto de trabajo y mentoring.

Asimismo, manifestó la importancia del trabajo en equipo, y lo fundamental de cooperar y colaborar entre colegas.

Tabla 137

*Síntesis: Resultados de la dimensión Grupo de trabajo*

		Dimensión: Grupo de Trabajo
Coincidencias	CMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en un equipo con gente de la que pueda aprender, beneficiándose de sus conocimientos y experiencia</li> <li>- Poder integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas produciendo resultados que beneficien a todos.</li> </ul>
	CMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con frecuencia se nutre de los conocimientos y experiencias de sus compañeros, y que estos están disponibles para brindar su ayuda y colaboración cuando sea necesaria</li> </ul>
Divergencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A, C, E, H e I manifestaron que con gran frecuencia se presentan malos entendidos con sus compañeros por falta de comunicación.</li> <li>- B, señaló que con poca periodicidad aprende de los conocimientos y experiencias de sus colegas; en ese sentido tal como se mencionó anteriormente, ello podría llegar a atribuirse al hecho de que él es uno de los empleados más capacitados y con mayor antigüedad en la empresa.</li> </ul>

Dimensión/Factor Contenido del Trabajo

*Empleado A*

Tabla 138

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión Contenido del Trabajo	PT  36

Tabla 139  
*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Mucho
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Mucho
	Mi trabajo me resulta estresante.	Nada
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Mucho

En relación al factor Contenido del Trabajo, el empleado A logró un total de 36 PT en el CMT, siendo para él de gran importancia poder elegir la mejor manera entre diversas posibilidades de realizar las tareas, y de mediana relevancia llevar a cabo actividades variadas y atender asuntos o situaciones de trabajo diferentes y de interés que le eviten la rutina y la monotonía

En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa donde trabaja. El empleado señaló en el CMS, que se siente muy motivado y a gusto con el trabajo que realiza, el cual no es aburrido ni estresante y las tareas asignadas las considera valiosas. Finalmente menciona que la cantidad de trabajo está bien repartida.

Por todo lo mencionado, es preciso señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca Contenido del Trabajo, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 140  
*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	31

Tabla 141  
*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Mucho
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Poco
	Mi trabajo me resulta estresante.	Poco
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Mucho

Respecto al factor Contenido del Trabajo del CMT, el empleado B obtuvo un total de 31 PT, resultando para él de mediana importancia poder experimentar interés y motivación por sus tareas y a su vez poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.

Por otra parte, según la apreciación del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, expresa que siente muy motivado y a gusto con el trabajo que realiza, el cual según él no es aburrido, pero sí un poco estresante y las tareas asignadas las considera valiosas. Finalmente menciona que la división de la cantidad de trabajo es poco equitativa.

A modo de síntesis y por lo explicitado, es posible hallar cierta disidencia entre la dimensión Contenido del Trabajo de su perfil motivacional y su apreciación sobre ello en la empresa MDC, hay propensión a la satisfacción, aunque es pertinente mencionar que hay cierta inconformidad respecto a la división de tareas.



*Empleado C*

Tabla 142

*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	39

Tabla 143

*Resultado Empleado C: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Bastante
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Poco
	Mi trabajo me resulta estresante.	Poco
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Poco
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Mucho

El empleado C, en el factor Contenido del Trabajo del CMT logró un total de 39 PT, siendo para él importante llevar a cabo actividades variadas y de interés que le eviten la rutina y la monotonía y de mediana relevancia poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.

Por otro lado, según la apreciación del empleado dada en el CMS sobre la empresa MDC, señala que se siente bastante motivado y a gusto con el trabajo que realiza, el cual menciona que le resulta un poco aburrido y estresante. Sin embargo, considera que las tareas asignadas son valiosas. Finalmente menciona que la cantidad de trabajo no está del todo bien repartida.

En función de lo expuesto es posible señalar que en relación a la dimensión de la extrínseca contenido del trabajo, hay propensión a la satisfacción. Si bien en el CMT le otorgó una puntuación de 4 (cuatro, sobre un total de 5), a la afirmación vinculada a tareas

variadas que eviten la monotonía, en el CMS mencionó que su trabajo le resulta un “poco” aburrido pero las tareas interesantes, con lo cual se podría pensar que si bien hay ciertas tareas rutinarias propias de todo trabajo, éstas son consideradas de gran valor y relevantes por el empleado.

### *Empleado D*

Tabla 144

*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	31

Tabla 145

*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Mucho
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Bastante
	Mi trabajo me resulta estresante.	Poco
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Mucho

En la dimensión Contenido del Trabajo, el empleado D consiguió un total de 31 PT en el CMT, resultando ser para él importante llevar a cabo actividades variadas y de interés que le eviten la rutina y la monotonía.

Asimismo, en la apreciación que dada sobre la empresa MDC en el CMS, señala que se siente muy motivado y a gusto con el trabajo que realiza a las cuales considera valiosas. Menciona que el trabajo no le resulta, aunque sí un poco estresante. Finalmente menciona que la cantidad de trabajo está bastante bien repartida.

En función de lo mencionado, es posible concluir en relación al factor de motivación extrínseca contenido del trabajo, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado E*

Tabla 146

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	57

Tabla 147

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Bastante
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Bastante
	Mi trabajo me resulta estresante.	Poco
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Bastante

En el caso del empleado E, obtuvo un PT de 57 en la dimensión o factor Contenido del Trabajo del CMT, de lo cual se desglosa que para él es de gran relevancia desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes y poder atender con frecuencia asuntos o situaciones de trabajo diferentes, así como poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.

Asimismo, en la valoración que realizó en el CMS sobre la empresa MDC donde trabaja actualmente, indicó que el trabajo que realiza le gusta, lo motiva, aunque le resulta un poco estresante, pero nada aburrido, y considera que las tareas que realiza son valiosas. Adicionalmente a su criterio la cantidad de trabajo está bastante bien repartida.

En este sentido resulta preciso afirmar que, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca contenido del trabajo, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado F*

Tabla 148

*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	39

Tabla 149

*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Mucho
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Bastante
	Mi trabajo me resulta estresante.	Poco
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Bastante

El empleado F, en la dimensión contenido del trabajo del CMT consiguió un total de 39 PT, lo cual indica que para él de mediana importancia el poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes y llevar a cabo actividades variadas y de interés que le eviten la rutina y la monotonía.

Por otro lado, en apreciación del empleado dada en el CMS sobre la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, detalla que el trabajo que realiza le gusta y lo motiva mucho, aunque le resulta un poco estresante, pero nada aburrido, y considera que las tareas que realiza son valiosas. Asimismo, a su criterio la cantidad de trabajo está bastante bien repartida.

Por lo mencionado resulta preciso afirmar que, en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca contenido del trabajo, que hay propensión a la satisfacción.

*Empleado G*

Tabla 150

*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	41

Tabla 151

*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Bastante
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Poco
	Mi trabajo me resulta estresante.	Bastante
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Bastante

La empleada G, en la dimensión Contenido del Trabajo del CMT, alcanzó un total de 41 PT, siendo para ella importante llevar a cabo actividades variadas y de interés que eviten la rutina y la monotonía y de mediana relevancia es poder experimentar interés y motivación por sus tareas.

Según la apreciación de la evaluada dada en el CMS sobre la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que el trabajo que realiza la motiva y le gusta bastante y que las tareas asignadas son valiosas y no son aburridas, aunque le resulta

bastante estresante. Adicionalmente según su percepción la cantidad de trabajo no está del todo bien repartido.

A modo de síntesis, resulta preciso afirmar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca contenido del trabajo, que hay propensión a la satisfacción, aunque hay que señalar que en la evaluada se percibe cierta disconformidad con respecto a la división de la cantidad de trabajo y que el trabajo le resulta bastante estresante.

### *Empleado H*

Tabla 152

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión	PT
Contenido del Trabajo	31

Tabla 153

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Bastante
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Poco
	Mi trabajo me resulta estresante.	Bastante
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Nada
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Mucho

Respecto al factor Contenido del Trabajo, la empleada H logró un total de 31 PT en el CMT, siendo para ella importante llevar a cabo actividades variadas y de interés que le eviten la rutina y de mediana relevancia poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

Por otro lado, a partir de la apreciación de la evaluada dada en el CMS sobre la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que el trabajo que realiza la motiva y le gusta bastante y que las tareas asignadas son muy valiosas y nada aburridas, aunque le resulta bastante estresante. Adicionalmente según su percepción la cantidad de trabajo no está del todo bien repartido.

A modo de resumen, por la expuso es preciso afirmar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca contenido del trabajo, que hay propensión a la satisfacción, aunque es imperioso tener presente que el trabajo le resulta bastante estresante y hay presente en ella cierta disconformidad con respecto a la división de la cantidad de trabajo.

### *Empleado I*

Tabla 154

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Contenido de Trabajo*

CMT	
Dimensión Contenido del Trabajo	PT  39

Tabla 155

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Contenido de Trabajo*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	Bastante
	La cantidad de trabajo está bien repartido	Poco
	Mi trabajo me resulta estresante.	Nada
	Mi trabajo me resulta aburrido.	Bastante
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	Bastante

En el factor correspondiente a Contenido del Trabajo del CMT, la empleada I obtuvo un total de 39 PT, a partir de lo cual se desglosa que para ella importante llevar a cabo actividades variadas y de interés que le eviten la rutina y la monotonía.

Según la apreciación de la evaluada plasmada en el CMS, en la empresa MDC donde se desempeña en la actualidad, considera que el trabajo que realiza la motiva y le gusta bastante y que las tareas asignadas bastante muy valiosas, aunque aburridas. Su trabajo no le resulta estresante. Adicionalmente según su percepción la cantidad de trabajo no está del todo bien repartido.

Finalmente, por lo expuesto resulta preciso afirmar que, en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca contenido del trabajo, que hay propensión a la satisfacción, dado que el trabajo que realiza le gusta y la motiva aunque es preciso señalar que le resulta aburrido, en este sentido es posible identificar cierta contradicción en su percepción, que podría llegar a ser producto de una inadecuada comprensión del cuestionario.

Adicionalmente hay presente en ella cierta disconformidad con respecto a la división de la cantidad de trabajo.

### **Integración de Resultados de la dimensión Contenido del Trabajo**

Seguidamente se despliega una síntesis que integra los resultados concernientes a la dimensión **contenido del trabajo**, que contiene las coincidencias y divergencias entre los empleados y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Posterior al análisis de la puntuación obtenida en el CMT y del análisis del perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca “**contenido del trabajo**”, es posible concluir que en todos en rasgos generales hay propensión a la satisfacción. La mayoría de los empleados menciona la importancia de tener un trabajo que contenga actividades variadas y de interés que les eviten la rutina y la monotonía, en este sentido



según lo señalado en sobre su empleo actual en la empresa MDC, todos se sienten motivados y a gusto con las tareas que realizan, a las cuales consideran valiosas.

Sin embargo, en el caso de C, que si bien está a gusto con su trabajo, en ocasiones se le podrían asignar nuevas responsabilidades como sumar variedad. Similar es la situación de H, la cajera de la empresa. Si bien en su caso puntual por el rol que desempeña y la responsabilidad que conlleva resulta más complejo pensar en la posibilidad de incluir gran variedad de tareas, sería preciso evaluar el poder asignarle alguna tarea adicional que le genere variedad en rol y a su vez continuar en su puesto de trabajo.

Por otro lado, varios de los empleados (G, I y H) señalaron que la cantidad de trabajo no está del todo bien repartida.

Respecto al factor **contenido del trabajo o identificación con el trabajo**, el dueño señala que cada uno de los empleados tiene sus responsabilidades definidas desde el momento de ingreso a la empresa. Hay ciertas tareas que son comunes a todos, tales como la atención telefónica y personalizada a algunos clientes. En ocasiones se les pide que colaboren con alguna tarea puntual.

A su criterio el trabajo está distribuido de manera que cada uno pueda cumplir con sus responsabilidades de manera adecuada y que en determinadas épocas como periodos vacacionales o enfermedad de alguno de los empleados puede que se sientan sobrecargados.

A partir de los resultados obtenidos en el CMT y en el cuestionario y de la entrevista realizada al dueño de la empresa, es posible concluir que los empleados están conformes con las tareas que desempeñan, aunque a varios se les podrían asignar algunas nuevas o permitirles participar de algún proyecto en particular.

Tabla 156

*Síntesis: Resultados de la dimensión Contenido de Trabajo*

		Dimensión: Contenido del Trabajo
Coincidencias	CMT	- Tener un trabajo que contenga actividades variadas y de interés que les eviten la rutina y la monotonía
	CMS	- Todos se sienten motivados y a gusto con las tareas que realizan, a las cuales consideran valiosas
Divergencias		- C: si bien está a gusto con su trabajo, se le podrían asignar nuevas responsabilidades para sumar variedad. - H: la cajera de la empresa, por el rol que desempeña y la responsabilidad que conlleva, sería preciso evaluar el poder asignarle alguna tarea adicional que le genere variedad en rol y a su vez continuar en su puesto de trabajo. - G, I y H: señalaron que la cantidad de trabajo no está del todo bien repartida.

### Dimensión/Factor Salario

#### *Empleado A*

Tabla 157

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	67

Tabla 158

*Resultado Empleado A: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Mucho
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Mucho
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

Respecto a la dimensión Contenido del Trabajo, el empleado A obtuvo un total de 67 PT en el CMT, siendo para él de gran importancia ganar un sueldo que le permita atender

adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia, así como buenas prestaciones extralegales para su beneficio y el de su familia. De igual forma, es relevante que el sueldo que gane recompense verdaderamente su esfuerzo.

En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa dado que él considera que su trabajo está bien remunerado y que le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Adicionalmente cuenta con prestaciones sociales.

Por lo expuesto es posible concluir que en el empleado A en relación al factor de motivación extrínseca **Salario**, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado B*

Tabla 159

*Resultado Empleado B: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	62

Tabla 160

*Resultado Empleado B: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Mucho
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Mucho
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

En el caso del empleado B, en el CMT, logró en la dimensión salario un total de 62 PT en el CMT, siendo para él de gran importancia ganar un sueldo que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia y a su vez contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en su ocupación.

Asimismo, en la apreciación del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, expresa que su trabajo está muy bien remunerado y que le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Adicionalmente le brinda prestaciones sociales.

Con lo cual, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca Salario, hay propensión a la satisfacción en el empleado B.

### *Empleado C*

Tabla 161  
*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	49

Tabla 162  
*Resultado Empleado C: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Mucho
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Mucho
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

El empleado C, en el factor salario del CMT alcanzó un total de 49 PT. Sin embargo, dicha dimensión para el empleado no sería de las más importantes, dado que le ha asignado a las afirmaciones vinculadas a ésta, una valoración de entre 1 y 2 puntos, sobre un total de 5 (siendo 5 la más relevante y 1 la de menor importancia). A partir de ello es preciso señalar que para el empleado no está entre sus últimas prioridades ganar un sueldo que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia.

Posiblemente ello esté vinculado a que es uno de los empleados más jóvenes, vive con sus padres y no tiene una familia a su cargo.

A pesar de ello, según la apreciación del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, expresa que su trabajo está muy bien remunerado y que le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Adicionalmente le brinda prestaciones sociales.

Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca salario, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado D*

Tabla 163  
*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	59

Tabla 164  
*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Mucho
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Mucho
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

En relación a la dimensión salario, el empleado D alcanzó un total de 59 PT en el CMT, siendo para él importante ganar un sueldo que verdaderamente recompense su esfuerzo, que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia así como que le brinde prestaciones extralegales.

Por otro lado, en la valoración del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, expresa que su trabajo está muy bien remunerado y que le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Adicionalmente le brinda prestaciones sociales.

Finalmente resulta viable señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca Salario, hay propensión a la satisfacción en el empleado D.

### *Empleado E*

Tabla 165

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	49

Tabla 166

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Bastante
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Bastante
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Bastante

El empleado E en la dimensión salario, logró un PT de 49 en el CMT. Dicha dimensión para el empleado no resultaría ser de las más importantes, dado que le ha asignado a las afirmaciones vinculadas a ésta, una valoración de entre 1 y 2 puntos, sobre un total de 5 (siendo 5 la más relevante y 1 la de menor importancia). A partir de ello es preciso señalar que para el empleado está entre sus últimas prioridades ganar un sueldo que recompense su esfuerzo y que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia, así como contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en su ocupación.

Asimismo, según la valoración del empleado efectuada en el cuestionario sobre Motivación y Satisfacción sobre la empresa MDC, expresa que su trabajo está bastante bien remunerado y que le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Adicionalmente le brinda prestaciones sociales.

A modo de conclusión, es posible indicar que en el empleado E, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca Salario, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado F*

Tabla 167  
*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	83

Tabla 168  
*Resultado Empleado F CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Mucho
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Mucho
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

En el CMT, en el factor salario, el empleado F alcanzó un total de 83 PT, resultando ser para él de gran importancia ganar un sueldo que verdaderamente recompense su esfuerzo y saber que periódicamente puede recibir aumentos salariales. En segunda instancia le resulta relevante ganar un sueldo que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia, así como tener buenas prestaciones extralegales.

Según la apreciación del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, expresa que su trabajo está muy bien remunerado y que le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Adicionalmente le brinda prestaciones sociales.

Por lo mencionado, es posible indicar que en este caso en relación a la dimensión de la motivación extrínseca salario, hay propensión a la satisfacción.

### *Empleado G*

Tabla 169

*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	62

Tabla 170

*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Poco
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Bastante
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Bastante

En el caso de la empleada G, puntuó un total de 62 (PT) en la dimensión salario del CMT, de lo cual se desglosa que para ella importante ganar un sueldo que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia, y de mediana relevancia ganar un sueldo que verdaderamente recompense su esfuerzo y saber que periódicamente puede recibir aumentos salariales

Según la apreciación del empleado efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, considera que su trabajo no está del todo bien remunerado, a pesar de ello le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia y le brinda prestaciones sociales.



Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca Salario, hay mayormente propensión a la satisfacción, aunque es preciso mencionar que hay presente cierta valoración negativa respecto al salario percibido por su trabajo.

*Empleado H*

Tabla 171  
Resultado Empleado H: CMT Dimensión Salario

CMT	
Dimensión	PT
Salario	67

Tabla 172  
Resultado Empleado H: CMS Dimensión Salario

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Bastante
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Mucho
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

En el factor salario, la empleada H obtuvo un total de 67 PT en el CMT, siendo para ella muy importante ganar un sueldo que verdaderamente recompense su esfuerzo y que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia.

Por otro lado, según su valoración efectuada en el cuestionario sobre la empresa MDC, considera que su trabajo está bastante bien remunerado, le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia y le brinda prestaciones sociales.

A raíz de lo expuesto, es posible inferir que en el caso de la empleada H, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca Salario, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado I*

Tabla 173

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Salario*

CMT	
Dimensión	PT
Salario	80

Tabla 174

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Salario*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	Bastante
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	Bastante
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	Mucho

En la empleada I, en relación a la dimensión salario, logró un total de 80 PT en el CMT, resultando ser para ella importante ganar un sueldo que verdaderamente recompense su esfuerzo y que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia. En segunda instancia es relevante para ella contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en su misma ocupación.

Asimismo, según su valoración efectuada en el CMS sobre la empresa MDC, considera que su trabajo está bastante bien remunerado, le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia y le brinda prestaciones sociales.

Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca Salario, hay propensión a la satisfacción.

Dentro de la categoría salario, se analizarán los beneficios que brinda la empresa MDC, que compone la remuneración en conjunto con el salario.

Tabla 175

*Valoración dada por los empleados en relación a los beneficios y emolumentos que brinda la empresa MDC*

	Empleado								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Medicina Prepaga	Si	Si	No	Si	Si	No	No	Si	No
Flexibilidad horaria	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Almuerzo/Cena de fin de año	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Descuentos en productos del local	No	No	Si	No	Si	No	No	No	No
Préstamos Personales	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si
Préstamos de Emergencia	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

En relación a los beneficios ofrecidos por la empresa MDC, todos los empleados han señalado que cuenta con flexibilidad horaria, una cena o almuerzo de fin de año y préstamos de dinero en casos de emergencia. Asimismo, la mayoría mencionó que puede acceder a préstamos personales, en el sentido de adelantes de dinero, excepto E y G. Por otro lado, la mayoría mencionó que no cuenta con descuentos en los productos del local a excepción de C y E. Además la mayoría indicó que cuenta con desayunos, almuerzos y meriendas ofrecidos por la empresa, excepto G.

Respecto a la medicina prepaga, las opiniones fueron divididas, mencionaron que cuenta con ella A, B, D, E y H; mientras que C, F, G e I indicaron que no tienen.

### **Integración de Resultados de la dimensión Salario**

Se despliega a continuación una síntesis integradora referida al factor o dimensión **salario**, donde se incluyen las coincidencias y divergencias entre los empleados planteadas

en el CMS y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Luego de analizar la puntuación obtenida en el CMT y analizar el perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca “**salario**”, es posible concluir que en todos en rasgos generales hay propensión a la satisfacción. La mayoría de los empleados señalan la importancia de contar con un sueldo que recompense el esfuerzo y que a su vez permita atender adecuadamente sus necesidades y las de su familia; en este sentido según lo señalado en el cuestionario sobre su empleo actual en la empresa MDC, en términos generales consideran que su trabajo está adecuadamente remunerado permitiéndoles a su vez satisfacer sus necesidades y las de su grupo familiar y les brinda prestaciones sociales. Únicamente en el caso de una de las empleadas G, se detectó una mínimo disconformidad con respecto a la remuneración percibida.

Respecto a la dimensión salario, el dueño indica que el sueldo de sus empleados es muy competitivo a nivel mercado y que tienen aumentos periódicos. Asimismo, menciona que se les brindan prestaciones sociales, y que cuentan con varios beneficios tales como, flexibilidad horaria, comprar productos del negocio mediante cuenta corriente, adelantos de dinero, préstamos personales, cena de fin de año, almuerzos, meriendas, capacitaciones técnicas presenciales en Buenos Aires y virtuales. Los empleados están dentro de convenio de comercio y camioneros, con lo cual cuenta con la obra social del correspondiente sindicato, y la empresa no les ofrece cobertura médica privada.

Tabla 176

*Síntesis: Resultados de la dimensión Salario*

Dimensión: Salario		
Coincidencias	CMT	- Contar con un sueldo que recompense el esfuerzo - Contar con un sueldo que permita atender adecuadamente sus necesidades y las de su familia
	CMS	- Empleo adecuadamente remunerado - El sueldo permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. - La empresa brinda prestaciones sociales
Divergencias	- G:	Existe en ella una mínima disconformidad con respecto a su percepción en relación a la remuneración percibida.

#### Dimensión/Factor Oportunidades de Promoción

En relación a este factor tal como se mencionó anteriormente en la denominada “poder”, las posibilidades de ascenso vertical o de jerarquía no son viables por la estructura de la empresa.

#### *Empleado A*

Tabla 177

*Resultado Empleado A: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	67

Tabla 178

Resultado Empleado A: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Bastante
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Bastante

El empleado A en el factor Oportunidades de Promoción logró un total de 67 PT en el CMT, siendo para él de importancia tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante y que le permitan alcanzar mayor responsabilidad.

En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa dado que él considera que en ella le brindan la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y que dicha oportunidad es equitativa a todos los empleados. A su vez MDC le ofrece la posibilidad de perfeccionarse en su ocupación y de crecimiento económico

A raíz de los datos presentados resultado adecuado precisar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca **oportunidades de promoción**, hay propensión a la satisfacción.

### Empleado B

Tabla 179

Resultado Empleado B: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	49

Tabla 180

Resultado Empleado B: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Bastante
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Bastante
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Mucho
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Mucho

Referido al factor Oportunidades de Promoción, el empleado B puntuó un total de 49 (PT) en el CMT, siendo para él importante tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante y que a su vez de a conocer que se tienen en cuenta sus capacidades. Asimismo le resulta relevante tener ascensos que le permitan sentir que progresa y se perfecciona en su ocupación.

En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa dado que él considera –según el CMS- que en ella le brindan la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades, así como de perfeccionarse en su ocupación. Por otra parte, menciona que las oportunidades son iguales para todos los empleados y que MDC le ofrece la posibilidad de crecimiento económico

Finalmente, es preciso señalar que en el caso del empleado B, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la satisfacción.

*Empleado C*

Tabla 181

*Resultado Empleado C: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	41

Tabla 182

*Resultado Empleado C: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Poco
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Bastante
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Poco

El empleado C alcanzó en el CMT en la dimensión Oportunidades de Promoción, un total de 41 PT, resultado ser para él importante tener ascensos que le permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad, y en menor medida que le permitan alcanzar mayor responsabilidad y que le permitan sentir que progresa y se perfecciona en su ocupación.

En este sentido, la situación presente en la empresa es mixta, en el sentido en que hay correlación con su perfil motivacional, dado que él considera –según el CMS- que en ella le brindan la posibilidad de perfeccionarse en su ocupación y de tener un crecimiento económico; sin embargo, él percibe que la empresa le brinda pocas oportunidades de asumir nuevas responsabilidades y que éstas no son iguales para todos los empleados.

Por lo mencionado, es preciso señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la insatisfacción, y



se tendrá en cuenta a la hora de confeccionar el plan de sugerencias, el poder asignarle o delegarle nuevas tareas.

En lo referido a su interés por alcanzar mayor autoridad, tal como se mencionó en la dimensión poder, por la estructura de la empresa no es posible.

### *Empleado D*

Tabla 183

*Resultado Empleado D: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	51

Tabla 184

*Resultado Empleado D: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Mucho
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Mucho

En el caso del empleado D, logró en el factor Oportunidades de Promoción, un total de 51 PT en el CMT, de lo cual se desprende que para él importante tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante, y en segunda instancia que le permitan sentir que progresa y se perfecciona en su ocupación, que den a conocer que se tiene en cuenta sus capacidades y que le permitan obtener mayor autoridad y prestigio.

En este sentido, hay correlación con la situación presente en la empresa dado que él considera –según su apreciación en el CMS- que en ella le brindan la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades, así como de perfeccionarse en su ocupación. Por otra parte, menciona que las oportunidades son iguales para todos los empleados y que MDC le ofrece la posibilidad de crecimiento económico

A modo de conclusión, es viable inferir que en el caso del empleado D, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la satisfacción.

#### *Empleado E*

Tabla 185

*Resultado Empleado E: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión Oportunidades de Promoción	PT 49

Tabla 186

*Resultado Empleado E: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Bastante
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Poco
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Bastante
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Bastante

Respecto a la dimensión Oportunidades de Promoción, el empleado E ha obtenido un PT de 49 en el CMT, resultando ser para él importante tener ascensos que le permitan

alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad y de menor relevancia es tener ascensos que le permitan sentir que progresa y se perfecciona en su ocupación, que den a conocer su capacidad y que le permitan obtener mayor prestigio y autoridad.

En este sentido, la situación presente en la empresa es mixta, dado que –según el CMS- por un lado él considera que en ella le brindan bastantes posibilidades de perfeccionarse en su ocupación y de crecer económicamente, y señala que dichas oportunidades son iguales para todos los empleados. Sin embargo, menciona que las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades son pocas.

A partir de lo expuesto, es preciso indicar que en relación al factor de motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la satisfacción, sin embargo, es primordial tener presente que hay insatisfacción respecto a las oportunidades de asumir nuevas tareas.

*Empleado F*

Tabla 187  
*Resultado Empleado F: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	47

Tabla 188

*Resultado Empleado F: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Poco
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Poco
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Bastante

En el caso del empleado F, en la dimensión Oportunidades de Promoción, logró un total de 47 PT en el CMT, a partir de lo cual es preciso inferir que para él de gran importancia tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante y es de mediana relevancia para él tener ascensos que le permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad y sentir que progresa y se perfecciona en su ocupación.

En este aspecto, la situación presente en la empresa es mixta, dado que –según el CMS– por un lado él considera que en ella le brindan bastantes posibilidades de crecer económicamente y señala que las oportunidades son iguales para todos los empleados. Sin embargo, menciona que las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades son pocas, así como de perfeccionarse en su ocupación.

Luego de lo mencionado es preciso señalar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la insatisfacción, y es primordial tener presente a la hora de elaborar el plan de sugerencias, el poder delegarle nuevas tareas o asignarle ciertos proyectos, así como ofrecerle la posibilidad de perfeccionarse.

*Empleado G*

Tabla 189

*Resultado Empleado G: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	38

Tabla 190

*Resultado Empleado G: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Bastante
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Bastante
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Poco
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Poco

La empleada G en el factor Oportunidades de Promoción, alcanzó un total de 38 PT en el CMT, siendo para ella importante tener ascensos que le permitan sentir que progresa y que se perfecciona en su ocupación.

Según la valoración que ella efectuó en el CMS sobre la empresa MDC, considera que le brindan bastantes posibilidades de crecer económicamente y de asumir nuevas responsabilidades; sin embargo, declara que las oportunidades no son iguales para todos los empleados y que las posibilidades de perfeccionarse en su ocupación son pocas.

Luego de lo expuesto es preciso concluir que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la insatisfacción, ya que para la evaluada es primordial el perfeccionarse en su ocupación (en el CMT le otorgó a la

afirmación una valoración de 5 –puntaje máximo), con lo cual sería un punto a tener en cuenta a la hora de proponer sugerencias.

*Empleado H*

Tabla 191

*Resultado Empleado H: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	51

Tabla 192

*Resultado Empleado H: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Mucho
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Poco
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Poco
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Mucho

En el factor Oportunidades de Promoción, la empleada H alcanzó un total de 51 PT en el CMT, siendo para ella importante tener ascensos que le permitan sentir que progresa y se perfecciona en su ocupación y de mediana relevancia tener ascensos que le den a conocer que se tiene en cuenta sus capacidades y que le permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

Asimismo, en la valoración realizada en el CMS sobre la empresa MDC, considera que le brindan posibilidades de crecer económicamente y que las oportunidades son iguales para

todos los empleados. Por otro lado señala que las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades y de perfeccionarse en su ocupación son pocas.

A modo de conclusión, luego de lo expuesto se factible indicar que en relación a la dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la insatisfacción, ya que para la evaluada es primordial el perfeccionarse en su ocupación (en el CMT le otorgó a la afirmación una valoración de 4 –siendo 5 el puntaje máximo) así como asumir nuevas responsabilidades. Ambos puntos son a tener en cuenta a la hora de proponer sugerencias.

*Empleado I*

Tabla 193

*Resultado Empleado I: CMT Dimensión Oportunidades de Promoción*

CMT	
Dimensión	PT
Oportunidades de Promoción	31

Tabla 194

*Resultado Empleado I: CMS Dimensión Oportunidades de Promoción*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	Poco
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	Poco
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	Poco
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	Poco

En lo concerniente la dimensión Oportunidades de Promoción, la empleada I logró un total de 31 PT en el CMT, indicando que es una de las menos importantes dentro de su

perfil motivacional. Entre dichas afirmaciones, a la que mayor valoración le otorgó (2 puntos siendo 5 el puntaje máximo) es la que señala que le interesa tener ascensos que le permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

En la valoración efectuó en el CMS sobre la empresa MDC, considera que le brindan pocas posibilidades de crecer económicamente y que las oportunidades no son iguales para todos los empleados. Por otro lado, señala que las posibilidades de asumir nuevas responsabilidades y de perfeccionarse en su ocupación son pocas.

En este caso, es preciso señalar que en relación al factor o dimensión de la motivación extrínseca oportunidades de promoción, hay propensión a la satisfacción, ya que como se mencionó dicho ítem dentro de su perfil motivacional es poco relevante y a las afirmaciones que la componen les otorgó puntajes de mayormente de 1 y otra de 2.

### **Integración de Resultados de la dimensión Oportunidades de Promoción**

Luego del análisis individual de cada empleado sobre la dimensión **oportunidades de promoción**, se presenta una síntesis integradora de los resultados, donde se incluyen las coincidencias y divergencias entre los empleados y a su vez se lo compara con lo mencionado por el dueño sobre esta dimensión en la entrevista.

Posterior al análisis de la puntuación obtenida en el CMT y de analizar el perfil motivacional de cada uno de los empleados y la valoración realizada en el CMS sobre MDC, en relación a la dimensión de la motivación extrínseca “**oportunidades de promoción**”, es posible concluir que la situación es mixta.

Para gran parte de los empleados es importante, contar con mayores responsabilidades y sentir que progresan y se perfeccionan en su ocupación y que reciben aumentos periódicos.



Varios de los empleados perciben que gran parte de estas condiciones están presentes en MDC; sin embargo, hay otros que consideran que ello no ocurre.

En este sentido, C, E, F y H, señalan que las oportunidades de asumir nuevas responsabilidades son pocas; F, G y H, mencionan las pocas ocasiones que tienen para mejorar sus conocimientos y perfeccionarse en su profesión, y C manifiesta que las oportunidades no son para todos iguales.

En relación a las oportunidades de promoción el dueño de la empresa mencionó que en MDC está la posibilidad de tener un crecimiento económico, hay aumentos periódicos y también bonos enlazados al desempeño o ventas; y de desarrollo profesional, siempre en términos de crecimiento horizontal, es decir sumar nuevas tareas o responsabilidades o delegar alguna función particular. Señala que por la estructura de la empresa las promociones o ascensos verticales no son viables.

Respecto a las posibilidades de perfeccionarse en la profesión, el dueño especifica que cuentan con instructivos, fichas y catálogos a los cuales pueden acceder todos los empleados en cualquier momento, y que recientemente se está implementando por parte de una de las marcas de productos de limpieza profesionales una capacitación online. La misma actualmente es efectuada sólo por uno de los empleados, que manifestó interés por realizarla, pero es extensiva a todos.

A partir de los resultados obtenidos en el CMT y en el CMS y de la entrevista realizada al dueño de la empresa, es posible concluir que los empleados están conformes con respecto a las condiciones económicas que la empresa les ofrece.

Hay disconformidad presente en algunos de los empleados con respecto a las posibilidades de perfeccionarse en su profesión; en este sentido según lo mencionado por el dueño hay

una capacitación virtual y es extensible a todos los empleados, pero dado que no la pueden realizar en el horario laboral, porque no se cuenta con la estructura edilicia para hacerlo (precisarían computadoras y un lugar tranquilo para llevarlo a cabo), deben realizarla en su casa. Tal es el caso del empleado que la está realizando actualmente. Es decir que depende de la motivación e interés personal el poder perfeccionarse, y se podría sugerir que se promoció e incentive a realizarla. Adicionalmente el dueño mencionó que sólo uno de los empleados viaja a Buenos Aires para tomar capacitaciones presenciales y que dicho gasto se justifica por el tipo de responsabilidades que tiene a su cargo (es quien realiza instalaciones de ciertos sistemas, mantenimientos y reparaciones de maquinarias que venden).

Por otra parte, algunos mencionaron que son pocas las posibilidades de asumir nuevas tareas o responsabilidades; en este sentido el dueño señala que es algo que ocurre. En los casos de las cajeras y los repartidores es un tanto complicado asignarle tareas totalmente ajenas a lo esencial del puesto, ya que dificultaría que cumplan con el rol fundamental asignado. Sin embargo, se podría pensar en sumarle alguna función específica/temporal en los ratos libres. Similar para el caso de uno de los reposidores (C), a quien tal vez su tarea le podría resultar un tanto monótona y se le podrían delegar nuevas tareas o hacerle extensiva la participación en algún proyecto.

Tabla 195

*Síntesis: Resultados de la dimensión Oportunidades de Promoción*

Dimensión: Oportunidades de Promoción	
Coincidencias	<p>Tener ascensos que les permitan:</p> <p>CMT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tener un trabajo más interesante e importante</li> <li>- Contar con mayores responsabilidades</li> <li>- Sentir que progresan y se perfeccionan en su ocupación</li> </ul>
	<p>CMS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos coinciden en que cuentan con posibilidades de crecimiento económico.</li> <li>- Varios señalaron que tienen la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades y de perfeccionarse en su ocupación.</li> </ul>
Divergencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A, E, F y H, señalan que las oportunidades de asumir nuevas responsabilidades son pocas.</li> <li>- F, G y H, mencionan las pocas ocasiones que tienen para mejorar sus conocimientos y perfeccionarse en su profesión.</li> <li>- C manifiesta que las oportunidades no son para todos iguales.</li> </ul>

#### Dimensión/Factor Condiciones de trabajo

Dicha dimensión fue creada por la autora de la presente investigación dado y no está incluida en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro Álvarez.

#### *Empleado A*

Tabla 196

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado A*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Mucho
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Bastante
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Mucho
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Mucho

El empleado A en el CMS indicó en relación a la dimensión condiciones de trabajo, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

*Empleado B*

Tabla 197

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado B*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Mucho
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Mucho
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Mucho

Relacionado al factor condiciones de trabajo, el empleado B señaló en el CMS, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

*Empleado C*

Tabla 198

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado C*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Bastante
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Mucho
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Bastante

Vinculado al factor condiciones de trabajo, el empleado C indicó en el CMS que el lugar de trabajo es bastante óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

*Empleado D*

Tabla 199

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado D*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Mucho
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Bastante
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Mucho
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Mucho

En relación a la dimensión condiciones de trabajo, el empleado señaló en el CMS, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

*Empleado E*

Tabla 200  
CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado E

Cuestionario		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Mucho
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Poco
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Bastante

Vinculado al factor condiciones de trabajo, el empleado E indicó en el cuestionario, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, a su vez el ambiente y clima de trabajo son bastantes apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo. Sin embargo, señala le facilitan pocos elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo.

*Empleado F*

Tabla 201

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado F*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Bastante
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Bastante
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Mucho

El empleado F, referido a la dimensión condiciones de trabajo señaló en el cuestionario, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

*Empleado G*

Tabla 202

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado G*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Mucho
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Bastante
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Mucho

En el CMS, en relación al factor condiciones de trabajo, el empleado G indicó que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son bastante apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

*Empleado H*

Tabla 203

*CMS Dimensión Condiciones de trabajo dada por el empleado H*

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Mucho
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Bastante
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Bastante

Referido a la dimensión condiciones de trabajo, la empleada G indicó en el CMS, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, le facilitan los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y a su vez el ambiente y clima de trabajo son bastante apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.



*Empleado I*

Tabla 204

Valoración en relación a la dimensión *Condiciones de trabajo* dada por el empleado I

Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción		
Dimensión	Afirmación	Ponderación
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	Bastante
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	Poco
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	Bastante
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	Bastante

La empleada H indicó en relación a la dimensión **condiciones de trabajo** en el cuestionario, que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias, a su vez el ambiente y clima de trabajo son bastante apropiados para desarrollar sus tareas y la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo. Sin embargo, menciona que le facilitan pocos los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo.

**Integración de Resultados de la dimensión Condiciones de Trabajo**

En relación a la valoración realizada por los empleados en el CMS sobre MDC, respecto a la dimensión de la motivación extrínseca “**condiciones de trabajo**” es posible concluir que en rasgos generales hay propensión a la satisfacción. Todos los empleados manifestaron que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias. Indicaron que el ambiente y clima de trabajo en términos generales son apropiados para desarrollar sus tareas y que la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

Sólo dos de los empleados (G y N), estuvieron en desacuerdo respecto al hecho de que la empresa le facilita los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo.

Referido a las “**condiciones de trabajo**” el dueño manifestó en la entrevista que MDC cuenta cumple con los requisitos de: seguridad (extintores de fuego, las salidas de emergencia señalizadas, luces de emergencia, barra antipánico de salida de emergencia), limpieza e instalaciones edilicias, dado que los ambientes son luminosos y amplios, y se destaca el orden y la limpieza en todos los espacios.

Asimismo, indicó que se les entrega/ó a los empleados ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento necesario para llevar a cabo sus labores (tales como guantes, camperas, botas, antiparras, camionetas para realizar los repartos, con ruedas con clavos para el invierno).

Tabla 205

*Síntesis: CMS Resultados de la dimensión Condiciones de trabajo*

CMS Dimensión: Condiciones de trabajo		
Coincidencias	Percepción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias.</li> <li>- El ambiente y clima de trabajo en términos generales son apropiados para desarrollar sus tareas</li> <li>- La empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.</li> </ul>
Divergencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- I y F indicaron que le facilita pocos elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo.</li> </ul>

### **6.3. Integración de Resultados**

A continuación, se detalla una síntesis de los resultados obtenidos a partir del análisis y comparación de los perfiles motivacionales de cada empleado con su apreciación dado en el CMS sobre la empresa donde trabajan, a saber: MDC.

Para la presentación de los resultados, en primer lugar se abordan las dimensiones correspondientes a la motivación intrínseca y luego las de motivación extrínseca

Es preciso señalar que en la mayoría de los empleados hay propensión a la satisfacción respecto de las condiciones *intrínsecas* de su perfil motivacional y las condiciones motivacionales internas presentes en la empresa MDC.

En relación al factor **logro**, es posible indicar que la necesidad de estima que enuncia Maslow (1954), según McClelland (1988) necesidad de logro y que forma parte de los factores motivadores propuestos por Herzberg (1959) está presente y satisfecha en la gran mayoría de los empleados. Éstos se sienten incentivados a querer lograr los objetivos propuestos y a su vez partícipes e involucrados en los éxitos y fracasos de la empresa. A nivel personal, les resulta sumamente relevante el proponer formas alternativas de realizar el trabajo, así como idear un proyecto y llevarlo a cabo, con lo cual se mostrarían competentes ante los demás (Maslow, 1954) y a su vez buscan destacarse, sobresalir y alcanzar el éxito (McClelland, 1988).

Sin embargo, **C** señaló que se siente poco partícipe de los éxitos y fracasos de la empresa, con lo cual siguiendo lo propuesto por Vroom (1964) al no sentirse “responsable” de los resultados positivos y negativos alcanzados podría ocurrir que la valencia o el esfuerzo que realice para alcanzarlos disminuya o sea menor del que puede disponer. Por otra parte, **E** a pesar de que sentirse involucrado en el logro de los objetivos

organizacionales y desaciertos, no se siente motivado a querer lograr los objetivos propuestos. En este caso, según lo mencionado por Porter y Lawler (1968), podría ocurrir que la recompensa asociada al logro de los objetivos no sea valiosa para el sujeto, lo cual provoque que tenga menor predisposición a poner su fuerza de trabajo a disposición de la organización para lograr las metas de ésta.

En relación a la dimensión **poder**, por las características de la organización estudiada, no se la consideró tal como la definen Maslow (1954) y McClelland (1988), sino vinculándola a la posibilidad de influenciar a otros desde el conocimiento técnico y la experiencia para solucionar problemas del ámbito laboral. Dicha dimensión está presente y satisfecha en la gran mayoría de los empleados.

Respecto a esta categoría, se detectó cierta disconformidad en **F**, que es uno de los empleados encargado de realizar los repartos a domicilio, quien está más limitado a la posibilidad de enseñar a otros y brindar alternativas de solución a distintos problemas laboral, por el tipo de cargo que ocupa.

Referido al factor **afiliación**, es posible indicar que las necesidades sociales que enuncia Maslow (1954), o necesidad de afiliación según McClelland (1988) y que forma parte de los factores de mantenimiento o higiénicos según la clasificación que realiza Herzberg (1959) están presentes y satisfechos en la gran mayoría de los empleados.

Según lo señalado la necesidad de asociarse y crear relaciones fraternales, cordiales y de unión basadas en el respeto y la consideración del otro ocurre entre los compañeros de trabajo en la empresa MDC. Asimismo, han manifestado su interés por permanecer en la firma los años siguientes, lo cual sería un indicar compromiso con la organización. Aquí es

posible identificar la presencia de uno de los elementos del compromiso organizacional que señalan Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, citados en Landy y Conte, 2005).

Vinculado a lo mencionado, meses antes de realizar el estudio, se detectó que entre las cajeras hubo discusiones/desencuentros que impedían el buen funcionamiento del equipo a su vez impactaba en el clima laboral. Esta situación no se vió reflejada en los cuestionarios de ellas (**H** e **I**), lo cual permitiría conjeturar que ha habido una merma de las discrepancias o han hallado otra forma de resolverlas.

Respecto al factor o dimensión **autorrealización**, es posible indicar que las necesidades de autorrealización que enuncia Maslow (1954), y que forman parte de los factores motivadores según la clasificación que realiza Herzberg (1959) están presentes y satisfechas en la gran mayoría de los empleados.

Gran parte de ellos señalaron sus deseos de realizar actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y a su vez mejorar dichas capacidades y conocimientos, lo cual según la apreciación de varios de ellos es posible en su empleo actual. Sin embargo, hay tres los empleados, que manifiestan tener pocas oportunidades de desarrollo profesional, **F** (repartidor), **C** (repositor) y **H** (cajera); a su vez los repartidores (**E** y **F**) señalan tener pocas ocasiones para adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades; y finalmente uno de los repositores (**C**) advierte tener pocas posibilidades de utilizar sus conocimientos y habilidades.

En relación a la dimensión **reconocimiento**, es posible indicar que las necesidades de estima que enuncia Maslow (1954), que forma parte de los factores motivadores según la clasificación que realiza Herzberg (1959) y que están en relación con la necesidad de

logro según McClelland (1988) están presentes y satisfechas en la gran mayoría de los empleados.

Para gran parte de los empleados es importante saber que reconocen sus conocimientos y capacidades, que reciben un justo reconocimiento por el trabajo realizado, que tienen en cuenta sus ideas y acepten sus méritos y a su vez que sus compañeros los respeten y estimen como persona, lo cual ocurre en la empresa donde se desempeñan actualmente, a saber: MDC. Adicionalmente la mayoría considera que el trabajo que realiza es relevante para el cliente, el nombre de la empresa y sector les resulta gratificante y sienten orgullo por ser parte de ella. Aquí nuevamente es posible observar el compromiso con la organización, tal como señalan Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, citados en Landy y Conte, 2005).

Sin embargo, hay dos empleados en los que se pudo identificar ciertas discrepancias. Uno de ellos es **D**, quien es arma los pedidos y en ocasiones colabora con tareas de reposición, quien señaló que el trabajo que realiza es poco relevante para el cliente. En relación a ello es preciso señalar que posiblemente sea uno de los puestos menos visibles de cara al cliente, pero no por ello menos importante. Frente a un cliente que realiza su pedido telefónicamente es esencial contar con una persona atenta e idónea que arme el pedido; una distracción por parte de él implicaría no entregar el producto, o enviarle otro producto diferente al facturado, posteriormente un reclamo por parte del cliente; nuevamente tener que realizar la entrega y como consecuencia una pérdida de tiempo y económica para la empresa. Siguiendo a Gibson et. Al, 1996, (citado en Caballero Rodriguez, 2002), en el caso de **D**, al considerar que su trabajo no es importante y desafiante, posiblemente tengo impacto directo en su satisfacción laboral.

Por otro lado, en esta dimensión se detectó propensión a la insatisfacción en **G**, fundamentalmente referida a las pocas ocasiones en las que recibe un justo reconocimiento por su trabajo. A ello se le podrían sumar que el 90% de los empleados señalaron que en pocas ocasiones reciben un incentivo cuando hacen bien su trabajo. En este sentido se lo podría vincular con lo que enunciar Porter y Lawley en 1968 referido a la importancia de que el sujeto tenga conciencia sobre sus conocimientos y habilidades mediante un feedback por desempeño. Posiblemente una devolución frente al trabajo bien hecho incidiría de modo positivo sobre la autoestima de los trabajadores, al margen de los otros reconocimientos que quiera otorgar el dueño (almuerzo, días extras a las vacaciones estipuladas por la ley, flexibilidad de horarios), dado que quizás no lo ligen a los resultados.

En relación a la dimensión o factor **supervisión**, la cual forma parte de los factores motivadores según la clasificación que realiza Herzberg (1959) está presente y hay propensión a la satisfacción en la gran mayoría de los empleados.

Los empleados señalaron lo importante que es para ellos contar con un jefe que muestre interés por su gente, que los apoye y haga foco sobre sus aciertos más que en sus errores, lo cual ocurre en el día a día de la empresa MDC. Su jefe fomenta la integración y el trabajo en equipo y propicia y motiva el vínculo cordial entre los integrantes del equipo, así como se muestra accesible y disponible frente a alguna necesidad por parte de éstos. En este sentido, es posible afirmar que una de las características de la satisfacción laboral que enuncian Gibson, Ivancevick y Donnelly (1996, citado en Caballero Rodríguez, 2002), vinculada a tener un jefe que muestre interés genuino por su equipo está presente en la empresa estudiada.

Por lo mencionado, es posible indicar que no ocurre lo que enuncia McClelland (1988), en el sentido en que MDC cuenta con un directivo /jefe que está motivado por la necesidad de afiliación, busca ser agradable y acogedor con sus subordinados, pero no tiene dificultades a la hora de tomar decisiones, dado que como se mencionó en la dimensión reconocimiento, el jefe pide opiniones a sus empleados sobre ciertos temas en los cuales por sus conocimientos técnicos o su experiencia resultan valiosas y las considera a la hora de tomar decisiones pero hay otras temáticas sobre las cuales decide por su cuenta.

A pesar de ello, algunos de los empleados mencionaron ciertas cuestiones a considerar: **G** e **I** indicaron que tienen dificultades para expresar sus opiniones, **E**, **H** e **I** señalaron la presencia de malos entendidos generados a causa de la falta de comunicación; sobre lo último el jefe/dueño hizo una autocrítica, responsabilizándose por la falta de claridad a la hora de transmitir indicaciones/decisiones y a su vez comentó sobre ciertos olvidos también por parte de los empleados.

Finalmente, **B** y **C** mencionaron que su jefe no era justo y a su vez **C** señaló que recibe pocos feed-back sobre su desempeño, esto último está en consonancia con lo expresado por el jefe/dueño quien es consciente que no acostumbra a dar una devolución sobre el desempeño pero sí cuando los resultados son diferentes los esperados conversa con sus empleados para evaluar que ocurrió y buscar alternativas para mejorar.

Respecto a la dimensión **grupo de trabajo**, es posible indicar que las necesidades sociales que enuncia Maslow (1954), que forman parte de los factores de mantenimiento según la clasificación que realiza Herzberg (1959) y que McClelland (1988) denomina como necesidad de afiliación están presentes y satisfechas en la gran mayoría de los empleados.



Los empleados han relatado que sus compañeros usualmente están disponibles y dispuestos a brindar su apoyo, ayudar y a cooperar. Adicionalmente han señalado que con frecuencia se nutren de los conocimientos y experiencias de sus compañeros. En este sentido se podría aseverar que los empleados de la empresa estudiada han sabido desarrollar y cubrir la necesidad de afiliación (McClelland, 1988) creando relaciones fraternales, vínculos basados en el respeto y la consideración del otro. Aquí se observa la presencia de otra de las características de satisfacción laboral que enuncian Gibson, Ivancevick y Donnelly (1996, citado en Caballero Rodriguez, 2002).

A pesar ello, varios de los empleados, entre ellos **A**, **I**, **C** y **E**, indicaron que a menudo se presentan malos entendidos con sus compañeros por falta de comunicación. Por otra parte, **B**, señaló que con poca frecuencia aprende de los conocimientos y experiencias de sus colegas; lo cual podría llegar a atribuirse al hecho de que él es uno de los empleados más capacitados y con mayor antigüedad en la empresa.

En lo concerniente al factor **contenido de trabajo**, la cual forma parte de los factores de motivadores según la clasificación que realiza Herzberg (1959) y que está relacionado con lo que McClelland (1988) denomina como necesidad de logro, es posible mencionar que es importante, está presente en los empleados del MDC, y a su vez satisfecha en la gran mayoría de los empleados. Según lo indicado por la mayoría de ellos, tienen un trabajo dinámico con actividades variadas y de interés por lo cual están a gusto y motivados. En este sentido se podría señalar que en la mayoría de los empleados es posible identificar una de las características de satisfacción laboral que enuncian Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996, citados en Caballero Rodríguez, 2012).

A pesar de ellos, hay algunos de los empleados que manifestaron una pequeña disconformidad referida a la diversidad de tareas, tal es el caso de **C** (repositor) y **H**

(cajera); en este sentido **C** está conforme con las responsabilidades asignadas, pero señala su interés por asumir algunas más; en el caso de **H**, por su función como cajera resulta un tanto más complejo delegarle nuevas responsabilidades, pero se podría evaluar su participación en algún proyecto o alguna tarea adicional que no impida que cumpla con su rol principal y que le genere variedad en su puesto de trabajo.

Asimismo, otros de los empleados: **G**, **I** y **H** advirtieron que la cantidad de trabajo no está del todo bien repartida. En este caso, es posible identificar lo que Quick, Quick, Nelson y Hurrell (1997, citado en Landy y Conte 2005:555) denominan estresores de rol, siendo necesario con las empleadas si se refieren a ambigüedad de roles, conflictos de roles o carga excesiva de un rol.

Respecto al factor **salario**, la cual forma parte de los factores motivadores según la clasificación que realiza Herzberg (1959) y que según Z. Rosenfeld (2011) es uno de los elementos que compone la compensación material, es posible mencionar que es importante, está presente en los empleados del MDC, y en relación a ella hay propensión a la satisfacción en la gran mayoría de los empleados. En este sentido y tal como señala Robbins, S. (2010), es fundamental contar con un sistema de remuneración eficaz y apropiado para atraer y retener a un grupo de sujetos competentes y con talento que colaboren con la organización en logro de sus metas. Para gran parte de los empleados es valioso contar con un salario que sea acorde al esfuerzo realizado y que permita satisfacer sus necesidades personales y las de su grupo familiar, lo cual hallan en la empresa donde trabajan actualmente, la cual además les brinda las prestaciones sociales correspondientes. Sólo en el caso de **G**, se identificó en su valoración sobre la remuneración percibida la presencia de una mínima disconformidad. Tal como enuncian Gibson, Ivancevick y

Donnelly (1996, citado en Caballero Rodriguez, 2002), la paga, es decir la cantidad recibida y la equidad de ésta es uno de los componentes de la satisfacción laboral.

En el caso de **G** es posible identificar lo que Adams denomina en su Teoría de la Equidad (1965) como inequidad, dado que ella percibe que lo que obtiene de la situación laboral no se correlaciona con lo que aporta. Asimismo, como se mencionó anteriormente ella percibe que la cantidad de trabajo no está del todo bien repartida. Frente a esta situación hay riesgo de que pueda verse disminuida su motivación y que desarrolle conductas compensatorias.

Por otra parte, en relación a los beneficios y emolumentos, la empresa MDC no cuenta con una política formal sobre el tema, en el sentido en que las otorgaciones o prestaciones que brinda la empresa no forman parte de la compensación total, no son recurrentes, sino no excepcionales; y no son susceptibles de cuantificarse en dinero, según la definición que realiza Florencia Deverill (2011). A pesar de ello, tanto el dueño como los empleados identificaron varias prestaciones.

Todos los empleados señalaron que cuentan con flexibilidad horaria, cena o almuerzo de fin de año y préstamos de dinero en casos de emergencia. Adicionalmente, la mayoría mencionó que puede acceder a préstamos personales, en el sentido de adelantos de dinero, excepto **E** y **G**. En relación a ello, el dueño comentó que los préstamos por emergencia/personales están disponibles para todos los empleados.

Por otro lado, la mayoría mencionó que no cuenta con descuentos en los productos del local a excepción de **A** y **E**. Sobre ello el dueño mencionó que los empleados pueden comprar productos del negocio mediante cuenta corriente y luego ello se descuenta del sueldo siguiente.

Por otra parte, la mayoría indicó que cuenta con desayunos, almuerzos y meriendas ofrecidos por la empresa, excepto **G**. Respecto a ello el dueño comentó que los desayunos, meriendas y almuerzos no son algo habitual, de todos los días, pero sí ocurre a menudo.

Respecto a cobertura médica privada, las apreciaciones fueron divididas, mencionaron que cuenta con ella **A, B, D, E y H**; mientras que **C, F, G e I** indicaron que no tienen. Según lo señalado por el dueño, la empresa no provee medicina prepaga; pero sí todos cuentan con obra social.

En relación a la dimensión **oportunidades de promoción**, que forman parte de los factores de motivadores según la clasificación que realiza Herzberg (1959) y que McClelland (1988) denomina como necesidad de logro, están presentes en gran parte de los empleados y las apreciaciones fueron heterogéneas.

Para un gran porcentaje de los empleados es sumamente importante poder asumir mayores responsabilidades de modo de sentir que progresan en su ocupación, así como perfeccionarse en ella y recibir aumentos. Si bien hay una gran parte que coincide que ello ocurre en la empresa estudiada, **C, E, F y H**, señalan que las oportunidades de asumir nuevas responsabilidades son acotadas. En este sentido si las posibilidades de promoción o de aprender nuevas tareas son limitadas y como en este caso para ellos es importante, posiblemente sea afectada su satisfacción laboral (Gibson et. Al, 1996, citado en Caballero Rodríguez, 2002) y como consecuencia impacte en el compromiso con la empresa y los objetivos planteados (Montenegro Valles). Sobre las oportunidades de promoción y desarrollo, que forman parte de la compensación emocional (Z. Rosenfeld), el dueño/jefe expresó que es factible el crecimiento horizontal por el tipo de estructura que tiene la empresa, con lo cual a aquellos empleados que mostraron cierta disconformidad sería

adecuado reevaluar sus responsabilidades y demandas del puesto y considerar la posibilidad de asignarles alguna tarea o proyecto específico que no afecte sus funciones originales.

Por otro lado, **F**, **G** y **H**, indicaron tener pocas ocasiones para mejorar sus conocimientos y perfeccionarse en su profesión, y **C** declara que las oportunidades no son para todos iguales.

Con respecto a las posibilidades de perfeccionarse en la profesión, el dueño indica que disponen de instructivos, fichas y catálogos que están disponibles a todos los empleados y que recientemente se está implementando una capacitación online sobre una línea puntual de productos de limpieza profesionales, la cual en la actualidad solamente es realiza por uno de los empleados, por decisión propia (del empleado), pero que evalúan hacerla extensiva a futuro. Hoy en día existen ciertas restricciones edilicias y de horario.

En lo que concierne al factor **condiciones de trabajo**, que forma parte de los factores de mantenimiento según la clasificación que realiza Herzberg (1959) y de la compensación emocional según Z. Rosenfeld (2012), hay propensión a la satisfacción en la gran mayoría de los empleados.

Todos los empleados declararon que el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias; que el ambiente y clima de trabajo en términos generales son apropiados para desarrollar sus tareas y que la empresa le brinda seguridad y estabilidad en cuanto a su trabajo.

En el caso de **F** e **I**, señalaron cierta disconformidad en relación al hecho de que la empresa le facilita los elementos necesarios para llevar a cabo su trabajo.

Sobre ello el dueño comentó que cuentan con elementos de seguridad, tales como extintores de fuego, las salidas de emergencia señalizadas, luces de emergencia, barra antipánico de salida de emergencia; instalaciones edilicias son adecuadas, los ambientes

son luminosos y amplios, y se destacan por el orden y la limpieza. Por otro lado, indicó que a los empleados se les entregó un uniforme o ropa de trabajo y los elementos de seguridad y equipamiento necesario para llevar a cabo sus labores (tales como guantes, camperas, botas, antiparras, camionetas para realizar los repartos, con ruedas con clavos para el invierno).

## **7. CONCLUSIÓN**

La motivación laboral está íntimamente ligada a la satisfacción laboral y tiene efectos positivos sobre la productividad y por ende sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una merma o disminución en la satisfacción laboral impacta directo sobre el comportamiento y desempeño del empleado, lo cual puede verse traducido en conflictos interpersonales con los compañeros de trabajo, aumento de errores y faltas de atención, problemas de salud, ausentismo e incluso abandonar la organización. Algunos de estos indicadores fueron identificados en la organización estudiada, a saber: MDC.

Luego de la investigación realizada es posible concluir que en la mayoría de los empleados hay propensión a la satisfacción.

En este sentido la mayoría de los empleados se sienten incentivados a querer lograr los objetivos propuestos y parte de los éxitos y fracasos de la empresa, asimismo, han manifestado su orgullo por ser parte de la empresa y su interés por permanecer en la organización los próximos años. El trabajo/tareas que realizan los motiva y les gusta.

En relación al grupo de trabajo expresaron que el vínculo entre de los integrantes del mismo, se caracteriza por el respeto, el compañerismo y la cordialidad. Usualmente requiere de la colaboración de algún colega para llevar a cabo sus tareas

Respecto al vínculo con el jefe, señalaron que es accesible y se muestra disponible para ayudar frente a alguna dificultad que se presente y que a su vez promueve la integración entre los integrantes del equipo de trabajo.

Referido a las compensaciones que obtienen en el trabajo, indicaron que su empleo está bien remunerado, lo cual les permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. La empresa les proporciona las prestaciones sociales estipuladas por ley (obra social, vacaciones, seguro de vida) y a su vez la organización les brinda seguridad y estabilidad en cuanto al puesto de trabajo.

Finalmente, en relación a las condiciones de trabajo, los empleados expresaron que el ambiente y clima de trabajo son adecuados para que puedan desarrollar sus tareas, así como el lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad, limpieza e instalaciones edilicias.

Sin embargo, fue posible distinguir la presencia de ciertos indicadores de insatisfacción en varios de los empleados. A continuación, se detallan según la frecuencia con la que fueron detectados:

- Posibilidades acotadas de asumir nuevas responsabilidades;
- Escasas posibilidades de desarrollo profesional;
- Escasas oportunidades de adquirir y desarrollar nuevos conocimientos/perfeccionarse en su profesión;
- Pocas ocasiones para utilizar sus conocimientos y habilidades;
- Con poca frecuencia aprende de los conocimientos y experiencia de sus colegas (sólo en uno de los empleados “B”);
- Dificultades para expresar sus opiniones frente a su jefe;
- Presencia de malos entendidos generados por falta de comunicación con su jefe y compañeros;
- Cierta disconformidad con la remuneración percibida y desacuerdo respecto de las prestaciones y beneficios que otorga la empresa;
- Reciben escasos feedback sobre su desempeño;
- Son pocas las ocasiones donde reciben un incentivo por el trabajo bien hecho/justo reconocimiento
- El trabajo que realiza es poco relevante para el cliente (sólo en uno de los empleados “D”)
- Se siente poco partícipe de los éxitos y fracasos de la empresa (sólo en uno de los empleados “C”);



- La motivación para lograr los objetivos propuestos es escasa (sólo en uno de los empleados “E”).

A raíz de lo mencionado, es posible concluir que si bien en rasgos generales hay propensión a la satisfacción en la mayoría de los empleados evaluados en relación a la empresa MDC, donde se desempeñan; sería preciso implementar una serie de acciones tendientes a resolver/mejorar las situaciones detectadas con la intención de reforzar el “engagement” de los empleados con la organización, con su puesto de trabajo y su interés de continuar en la organización, facilitando la valoración y satisfacción del trabajo que cada uno de ellos realiza.

Podrían ser precisamente estos indicadores de insatisfacción detectados los que de algún modo estén influyendo en las situaciones detectadas: disminución en el rendimiento, errores de facturación, demoras en el servicio de delivery, entre otros. Con la intención de poder corroborar lo antes mencionado, es que se sugiere organizar el **plan de acción** con dos etapas: a corto plazo (próximos 6 meses) y a mediano plazo (entre 6 y 12 meses) y luego, a los 18 meses realizar una nueva evaluación de la motivación/satisfacción de los empleados y del cumplimiento y resultados de las acciones propuestas.

Para efectuar de este plan de acción se sugiere contratar un profesional de recursos humanos que será el encargado de gestionarlo, resolver eventualidades y el nexo entre el dueño y los empleados.

### **Plan de acción**

Entre las acciones a corto plazo se sugiere:

- Realizar un taller de comunicación asertiva con la intención de mejorar las estrategias a la hora de dar indicaciones e interpretar la información tanto desde el jefe hacia los empleados y

viceversa, como entre ellos, de modo que la comunicación sea clara, minimizando las malas interpretaciones, los ruidos e interferencias que pudieran surgir.

- Realizar reuniones grupales cada dos/tres meses según la necesidad, con la intención de poder transmitir los objetivos para el próximo período, definir qué se espera de cada uno de los empleados y a su vez que cada uno de ellos pueda plantear dudas, dificultades y sugerencias. El encuentro debe ser breve, máximo una hora y se le podría solicitar a los interlocutores, días previos a la reunión que traigan una reflexión/ideas/consultas.

Asimismo, en el primer encuentro se sugiere revisar con ellos la importancia del rol y tareas que tiene asignado cada uno de los empleados y de este modo poder hacerlos partícipes y responsable del cumplimiento de las metas trazadas a futuro.

Por otra parte, sería adecuado aprovechar la ocasión para retransmitir los beneficios y emolumentos que brinda la empresa.

- Brindar feedback sobre el desempeño de los empleados. Lo ideal sería a partir de la reunión grupal, definir los objetivos para cada uno de los empleados, y cada seis meses, tener un encuentro individual, de no más de media hora para que el jefe le dé una devolución sobre su desempeño, el empleado pueda comentar dificultades y logros y a su vez en conjunto puedan detectar oportunidades de mejora. Adicionalmente se sugiere que se le reconozca el buen desempeño de sus funciones como reforzamiento positivo.

Entre las acciones a mediano plazo se sugiere:

- Entre la segunda y tercera reunión de equipo, sería adecuado implementar una ampliación o crecimiento del puesto (concepto propuesto por Wayne Mondy, y Noe, R., 2005), es decir poder asignarle a algunos de los empleados la participación en algún proyecto o tarea específica que no esté incluida en sus responsabilidades actuales y que no interfiera en desempeño de éstas. De modo de proporcionarle una mayor variedad de tareas al trabajador.

- Implementar talleres de capacitación sobre los productos que se comercializan. El taller estaría orientado a que los participantes conozcan las especificidades de los productos de la línea profesional que comercializa MDC, y que puedan identificar los usos de cada producto, así como describir y explicar características y ventajas de los mismos a los clientes.

De este modo se espera que los empleados puedan asesorar al cliente brindándole una respuesta desde el conocimiento técnico y aumentar la calidad del servicio que brinda la empresa, a partir de realzar los atributos y cualidades de los productos que se ofrecen.

El taller podría ser dictado por los empleados más antiguos y se le podría pedir a los empleados que ingresaron en los últimos años que preparen alguna temática para presentar a sus compañeros. Asimismo, se espera que puedan intercambiar dudas, consultas que surgen en el día a día al estar en contacto con el cliente.

Para la realización de la capacitación se podría dividir a los empleados en dos grupos, de modo de no afectar el habitual funcionamiento de la empresa, así como tampoco el tiempo de descanso de los participantes.

Adicionalmente, cada uno de los empleados podría realizar el curso online sobre los productos y máquinas que comercializan, del que se dispuso una de las firmas.

La intención de los talleres y la capacitación online es que los empleados pueden adquirir y desarrollar nuevos conocimientos, profesionalizarse en su ocupación y pueden aplicarlos a diario. Además, poder enseñar y aprender de la experiencia de otros colegas.

Finalmente, a pesar que en la evaluación no fueron detectados conflictos entre colegas de trabajo, dado que anteriormente hubo discrepancias y que el grupo es numeroso, se sugiere continuar indagando sobre el vínculo actual.

A partir de lo mencionado, si bien hay propensión a la satisfacción en la mayoría de los empleados, aún hay varias áreas que son de relevancia para ellos y sobre las cuales se podrían introducir mejoras/cambios, con lo cual en esta instancia no sería factible atribuir con certeza que las situaciones detectadas (disminución en el rendimiento, errores recurrentes en la facturación y en la entrega de pedidos, etc.) puedan estar ligadas en un cien por ciento a desmotivación e insatisfacción laboral. Para ello se recomienda introducir las propuestas señaladas, y luego repetir el estudio incorporando a los dos empleados no incluidos en la presente.

## **8. BIBLIOGRAFIA**

Adam, G. (2012). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Buenos Aires: Metanoia

Caballero Rodriguez, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. Universidad de Granada: Profesorado. *Revista de currículum y formación de profesorado*, nº 6. Recuperado de la red mundial el 17 de Mayo de 2014: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Cardozo, A. (2007). *Administración Empresaria*. Buenos Aires: Temas UADE

Cleri, C. (2007). *El Libro de las PyMEs*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* 22(2), 40-56. Recuperada de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)

Davis, K., Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo (11ª ed.)*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Deverill, F. (2011) *Compensaciones y Beneficios – Prácticas y Tendencias. 1º Encuentro de Compensaciones y Beneficios. Principales problemáticas y Desafíos actuales en la Gestión*. Buenos Aires: ADRHA

Dirección General de Aeronáutica Civil. (2011) *Manual de Capacitación*. Recuperado de la Red Mundial el 12 de Agosto de 2014: [http://www.dgac.gob.bo/DSO/manualesDSO/MCapacitacion\\_DSO/ManualCapacitacionDSO.pdf](http://www.dgac.gob.bo/DSO/manualesDSO/MCapacitacion_DSO/ManualCapacitacionDSO.pdf)

Elstein, D. (2013) La importancia de la motivación económica. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*. N° 45. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300017&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-35232013000300017&script=sci_arttext)

Fernández-Montalvo, J. y Garrido, J. (1999). *Psicopatología laboral: trastornos derivados del trabajo*. Pamplona: Servicio Editorial de la Universidad Pública de Navarra.

Fundación Observatorio PyME (2013) *Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. Recuperado de la Red Mundial el 20 de Noviembre de 2013: [http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE\\_Definicion\\_PyME-FOP-Abril\\_2013.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf)

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (1996). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Wilmington, DEL: Addison-Wesley Iberoamericana.

González Santa Cruz, F., Sanchez Cañizares, M. y López-Guzmán, T (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 5(20). Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322011000500005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500005)

Gross, M. (2009) *Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland*. Recuperado de la red mundial el 17 de Mayo de 2014: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html>

----- (2009) *Motivación: El Modelo de Expectativas de Víctor Vroom*. Recuperado de la red mundial el 1 de Junio de 2014: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/619711/Motivacion-El-Modelo-de-Expectativas-de-Victor-Vroom.html#content-top>

Grupo Rhúo, Universidad Abierta Interamericana (2014) *Los argentinos y el trabajo: qué es lo que más les importa de un empleo y qué esperan de sus jefes*. Recuperado de: [http://www.iprofesional.com/notas/185618-Los-argentinos-y-el-trabajo-qu-es-lo-que-ms-les-importa-de-un-empleo-y-qu-esperan-de-sus-jefes?page\\_y=4613](http://www.iprofesional.com/notas/185618-Los-argentinos-y-el-trabajo-qu-es-lo-que-ms-les-importa-de-un-empleo-y-qu-esperan-de-sus-jefes?page_y=4613)

Hackman, J.R. y Suttle, J.L. (1977). *Improving Life at Work*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers.

- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Psychology Press.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Labrador, F.J. y Crespo, M. (1993). *Estrés, trastornos psicofisiológicos*. Madrid: Eudema
- Landy, F. J. y Conte, J.M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterrey: Books/Cole.
- López-Araújo, B., Segovia, A. y Peiró, J. M (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema* 2007. Vol. 19, nº 1, pp. 81-87
- Madsen (1976). *Teoría de la Motivación*. Buenos Aires: Paidós
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- McClelland, D. (1989). *Motivación Animal y Humana*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones.
- Mc Gregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. y Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Brasil: Revista de Administracao Pública*. 6(42), pp. 1213-1230. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Montenegros Valles, M. B. (2012). *El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública Tame, en la unidad de negocio Quito. Período 2011-2012*. (Tesis de Maestría) Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias psicológicas.

Carrera de Psicología Industrial. Recuperado de la Red Mundial el 25 de Octubre de 2014:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1407/1/T-UCE-0007-15.pdf>

Ortiz Serrano, P. y Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *México: Psicología para América Latina N° 13*. Recuperado de:  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext)

Pérez Bilbao, J. y Fidalgo Vega, M. (1999). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson.

----- (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez González, Raquel (1987). *Apuntes de Psicología de la Motivación*. Universidad de Oviedo. Servicio de publicaciones. Recuperado de la Red Mundial el 20 de Noviembre de 2013:

[http://books.google.com.ar/books?id=1hPnHBSdTUQC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=1hPnHBSdTUQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Rosenfeld, Z. (2011). *La estrategia de Compensaciones y Beneficios. El modelo de Compensación Integral. 1° Encuentro de Compensaciones y Beneficios. Principales problemáticas y Desafíos actuales en la Gestión*. Buenos Aires: ADRHA

Salazar Estrada, J.; Guerrero Pupo, J.; Machado Rodríguez, Y. y Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. La Habana: *ACIMED* 4(20) Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext)

Sanchez-Sellero, M. C.; Sanchez-Sellero, P., Cruz Gonzalez, M. M. y Sanchez-Sellero, F. (2014). Características Organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de*



*Administración de Empresas*. (54)5 (San Pablo). Recuperado de la Red Mundial el 7 de Marzo de 2014: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000500537&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902014000500537&script=sci_arttext)

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall

Stoner, J. y Freeman, E. (1998). *Administración*. Quinta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica

Toro Álvarez, F. (1985). *Manual Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Medellín: Cincel Ltda.

----- (1985). *Motivación para el Trabajo*. Medellín: Cincel Ltda.

----- (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423

Vélaz Rivas, José Ignacio (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

## **9. ANEXOS**

### **Anexo 1: PREGUNTAS GUÍA – ENTREVISTA AL DUEÑO DE MDC**

Para la confección y orden de las preguntas guía se tuvieron en cuenta varias de las categorías que se indagan en el cuestionario, y se trató de seguir la misma lógica.

En primera instancia se indagan cuestiones generales de la empresa, haciendo hincapié en la estructura de MDC, la distribución de las tareas y responsabilidades, el vínculo de los empleados con la empresa y su nivel de compromiso. Luego se profundiza en las posibilidades de crecimiento y desarrollo ofrecidas por la empresa, cuestiones vinculadas al salario y beneficios. Posteriormente se explora el vínculo del jefe con sus empleados, y la percepción de este de la relación entre los integrantes del equipo y conflictos que pudieron haber o hay. Finalmente se aborda las problemáticas actuales que está atravesando la organización, y se indaga sobre las posibles causas, acciones implementadas (si las hubo) y rendimiento del equipo.

A continuación, se detallan las preguntas guía:

- ¿Cómo surgió MDC?
- ¿Cuáles son los valores de MDC?
- ¿Cómo está compuesto el equipo de MDC?
- ¿Quién y cómo se realiza la selección de los empleados?
- ¿Cuando ingresan a la empresa, cómo es la inducción? ¿Cuentan con capacitación?
- ¿En cuanto a tareas o responsabilidades, ¿cómo se hizo o cómo se hace esta división? ¿La cantidad de trabajo está dividida de manera equitativa? ¿Suelen cambiar las responsabilidades? ¿Recibió alguna queja o comentario por alguna de estas cuestiones?

- ¿En algún momento percibió que alguno de los empleados estuviera sobrepasado de trabajo, estresado o con algún malestar provocado por sus responsabilidades?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
- ¿Qué es lo más importante para el equipo de MDC?
- A lo largo de los años, ¿hubo desvinculaciones o renunciaciones? ¿A qué se debió? ¿Cómo fue tomado por el equipo?
- ¿Cuál es la antigüedad de los empleados en la empresa? ¿Qué cree que los lleva a permanecer en ella?
- ¿Cómo percibe el vínculo de los empleados con MDC? ¿Nota diferencias? ¿En qué? ¿Hay algunos más comprometidos que otros? ¿Por qué cree que no se comprometen? ¿Se implementó algún plan de acción?
- La empresa, ¿les brinda posibilidades de crecimiento económico? ¿De desarrollo personal y de su carrera? ¿Es igual para todos los empleados?
- En relación a cuestiones de remuneración, ¿está estructurado de alguna forma en particular el pago?
- ¿En algún momento, ha recibido alguna comentario o disconformidad con respecto a cuestiones de salario?
- La empresa, ¿brinda prestaciones sociales a los empleados?
- ¿Qué beneficios les brinda MDC a sus empleados? ¿Son para todos los empleados o hay alguna distinción?
- ¿Es política de la organización implementar acciones hacia el personal orientadas a la compatibilidad de la vida familiar y el trabajo? ¿Cuáles?
- ¿Cómo cree que es usted como jefe?
- ¿Cómo es la relación con sus empleados? ¿Tiene trato diferencial con alguno de ellos?
- ¿Se han generado malos entendidos por dificultades en la comunicación?

- Cuanto se logra un objetivo, ya sea uno de los empleados o el equipo en su conjunto, ¿qué actitud se toma? ¿se reconoce?

- ¿Les brinda una devolución por el desempeño a sus empleados?

- A la hora de tomar decisiones, ¿qué metodología emplea? ¿Pide consejos u opiniones a los empleados?

¿Los cambios o modificaciones son informados a todo el equipo?

- ¿Cómo es la relación entre los integrantes del equipo de MDC? ¿Hubo roces entre ellos en algún momento? ¿Cómo se resolvieron?

- Para llevar a cabo las labores diarias, ¿necesitan trabajar en forma coordinada, en equipo? ¿Ocurre?

- En una de las entrevistas anteriores conversamos sobre ciertas situaciones que se dieron, como errores en la facturación, quejas por mala atención y demoras en el servicio de delivery, ¿a qué cree que se puede adjudicar estas cuestiones?

- ¿Cuáles cree que con las causas del no adecuado rendimiento del equipo? ¿Se da en todos los miembros por igual?

¿Se han realizado cambios para modificar esta situación? ¿Ha notado mejorías? ¿En todo el equipo por igual? ¿Cree que se podría haber evitado? ¿Cómo?

## **Anexo 2: Entrevista al dueño de MDC**

La entrevista con el dueño se realizó en las instalaciones de MDC, en su oficina. La misma se encuentra ubicada dentro del local comercial a uno de los lados. Si bien tiene una división con respecto al local de ventas, está conectada con la cocina, y los empleados ingresaron en algunas oportunidades para realizar consultas, retirar documentos, entre otros.

Referencias:

E: Entrevistadora

D: Dueño

**E:- ¿Cómo surgió MDC?**

D:- MDC nació aproximadamente 14 años antes de que nosotros la compráramos... osea 14 años antes del 2005. Surgió como un proyecto del dueño anterior, él era bioquímico y se le ocurrió vender productos de limpieza. Siempre tuvieron el local en la intersección de las calles X y X (se suprimieron los datos reales). Ellos consiguieron en su momento la representación exclusiva de marcas como Johnson Diversey y Valot, lo cual les permitió y facilitó la entrada a hoteles, distintos comercios, supermercados y también al sector portuario, barcos y cruceros que hacen noche en Ushuaia. Siempre estuvo la venta al público en general y adicionalmente la distribuidora. Ellos también vendían en su momento en Río Grande y Tolhuin pero era a comercios u hoteles puntuales... en 2004 el dueño tiene un temita de salud y asume sus funciones el hijo. Un pibe de unos treinta y pico. Según lo que tengo entendido, al tiempo decide incorporar a productos alimenticios y otros de bazar y empieza a tener algunos líos económicos. Se empezó a atrasar con los pagos y las empresas grandes, te dan un changüí más por el historial de varios años que tenían cumpliendo, pero después llega un punto que te dejan de vender... entonces al estar con deudas, mercadería en falta y demás, no cumplís una vez, dos veces, y tus clientes empiezan a buscar alternativas. Yo era conocido del dueño, de

muchos años... y me cuenta que está con esa situación y que tenía intenciones de venderla... Ahí es donde nosotros decidimos comprarla luego de evaluar algunas cosas...había muchas deudas, y por varios meses tuvimos que tapar agujeros. Fue muy difícil al comienzo, la imagen de MDC se había venido abajo tanto a nivel clientes como proveedores...tuvimos que recuperar la representación de Johnson Diversey...fueron épocas muy difíciles pero logramos superarlo. Cuando compramos, asumimos la responsabilidad por cinco empleados, de los cuales conservamos tres... decidimos reenfocar nuevamente a productos de limpieza e higiene, dejando de lado los últimos rubros incorporados, también sumamos nuevas firmas, y algunas de ellas como representantes exclusivos de la zona. Seguimos vendiendo en Tolhuin y Río Grande, pero como algo más...en el sentido que no pusimos foco en incorporar nuevos clientes sino en mantener los que ya había desde hacía algunos años. Desde 2008, nos empezamos a enfocar cada vez con más fuerza en captar nuevos y posicionarnos mejor en ese mercado. Hoy son distintas las circunstancias, hay estabilidad, a lo largo de estos años creamos y mantuvimos una imagen, también somos muchos más en el equipo.

**E:- ¿Cuáles son los valores de MDC?**

D:- Para MDC lo más importante es el cliente... tratamos de cumplir y de dar un buen servicio en general. Hay ciertos clientes a los que le damos prioridad, ya sea porque nos plantean una urgencia, o porque son buenos clientes... pagan en término... esto hablando de clientes grandes, no el que va al local. Salvo casos puntuales, tratamos de darle a cada cliente la importancia que tiene y también de tomar las sugerencias que hacen.

**E:- ¿Cómo está compuesto el equipo de MDC?**

D:- Hoy en día en el equipo somos...11 y 12 conmigo. Están los tres chicos que vienen de antes, A, L y D, las dos cajeras, R y N, los repartidos, P y G, S y B que colaboran con todos, arman los pedidos y también están en el local viendo que falta, y hace poquito se incorporaron Julio que está en Río Grande y Valentín que empezó a visitar con los productos de X de venta masiva en comercios más chicos.

**E:- ¿Quién y cómo se realiza la selección de los empleados?**

D:- Mirá acá es todo bastante informal, Ushuaia es un lugar bastante chico y yo hace años que estoy, en general nos conocemos todos. Muchos fueron referidos por conocidos, otros habían trabajado conmigo antes, a otros los conocía por trabajar en algún negocio. En la mayoría de los casos, me pasaron el contacto, me presentaron el CV, y después fue una charla más informal y si estaban bien, los veía con ganas, comprometidos y que podían amoldarse al funcionamiento del negocio ya los convocaba para empezar,

**E:- ¿Cuando ingresan a la empresa, cómo es la inducción? ¿Cuentan con capacitación?**

D:- La realidad es que no hay nada formal, por estructura y por miles de cosas más. En general les explicamos el funcionamiento... empiezan primero acá en el negocio, haciendo algo de reposición, atendiendo a algún que otro cliente que tiene alguna duda, y de a poquito van conociendo los productos, también escuchan a los compañeros, sobre todo consultas que hacen sobre los productos profesionales de Diversey que son más complejos. También hay una carpeta con las fichas técnicas de estos productos, catálogos y demás. Cualquier duda que tienen en general estoy disponible y también pueden recurrir a sus compañeros... los tres chicos que ya venían de antes la tienen clara.

**E:- ¿En cuanto a tareas o responsabilidades, ¿cómo se hizo o cómo se hace esta división?**

D:- En general es algo que se dio un poco naturalmente, y también te empezás a encontrar con baches que hacen que necesites incorporar a otra persona. Si bien cada uno tiene una función definida, hay cosas en las que colaboran todos, como puede ser atender el teléfono, o si un cliente tiene una duda y les consulta... y después al ser un equipo chico, también hay una pizca de solidaridad y compañerismo, nos ha pasado de situaciones sobre todo el mediodía, que muchos salen a almorzar de estar tres en el local, y te piden alguna cosa en cantidad que hay en el depósito, y alguno va aunque no sea su función.

**E:- ¿La cantidad de trabajo está dividida de manera equitativa?**

D:- Mirá no sé si es equitativo o no... pero sí te puedo decir que con la cantidad o el volumen de trabajo que tienen es acorde... pueden cumplir y de hecho muchos cumplen con lo que tienen que hacer. A veces si es complicado en épocas de vacaciones o situaciones particulares, alguno que se enferma o que tienen algún temita familiar y tienen que faltar y ahí sí, capaz estamos más a full... vacaciones es bastante caótico... suele pedirles que elijan fechas alternativas a lo que es verano, porque para nosotros con el turismo es temporada alta, pero todos eligen esa fecha, muchas veces para evitar lio se las doy, pero no pasa semanas donde hay 2 ó 3 de vacaciones y se siente la falta.

**E:- Entonces por lo que me decís en vacaciones y cuando alguno que otro falta, cambian las responsabilidades, ¿hay alguna otra circunstancia en donde cambien las funciones?**

D:- Lo fundamental no cambia, osea la que es cajera nunca la vas a ver abocado totalmente a armar un pedido por ejemplo, si puede colaborar, pero la función principal no cambia.

**E: En algún momento alguno hizo alguna queja o comentario por sus responsabilidad, o por alguna sobrecarga en cuanto al trabajo?**

D:- No que recuerde... por un lado, eso se estipuló el día que entraron a trabajar y estuvieron de acuerdo, y por otro lado, como te decía en situaciones de sobrecarga hay más solidaridad y todos colaboran, son conscientes de la situación. Te diría que cuando somos menos funcionamos mejor, porque saben que no pueden estar al divino botón y esperar a que otro haga las cosas.

**E:- ¿En algún momento percibió que alguno de los empleados estuviera sobrepasado de trabajo, estresado o con algún malestar provocado por sus responsabilidades?**

D:- La verdad que no... tranquilo el trabajo... excepto vacaciones.

**E:- ¿Cómo es el ambiente de trabajo?**

D:- Es bueno, obvio que hay días que ellos o yo venimos cruzamos... y estamos con menos onda... pero en general es un clima agradable, distendido... bastante compañeros...es un clima informal, familiar.



**E:- Dijiste que son bastante compañeros... ¿Por qué bastante?**

D:- Y porque hay algunas chispas... por ejemplo entre las cajeras... no te puedo explicar las razones porque las desconozco.. si tuve que intervenir en algunas circunstancias pero nunca paso a mayores, por darte un ejemplo.

**E:- ¿Qué es lo más importante para el equipo de MDC?**

D:- En teoría tendría que el poder estar a disposición del cliente, y brindarle un buen servicio, de calidad... y en el menor tiempo posible... es importante que el cliente se vaya satisfecho y lo más conforme posible con la respuesta... justamente este es nuestro diferencial en relación a una persona que va al supermercado por ejemplo... donde no te asesoran, no te indican como usar determinados productos... sobre todo hablando de la línea profesional.

**E:- A lo largo de los años, ¿hubo desvinculaciones o renunciaciones?**

D:- Si... varias. Cuando compramos el negocio, me traspasaron la responsabilidad por cinco empleados, de los cuales dos ya no continúan... uno renunció y se fue a trabajar en otro lugar y el otro los despedimos porque no se ajustaba a algunos lineamientos y perjudicaba el trabajo de todos... otro de los chicos era de Santa Fe, y hacía poco que estaba en Ushuaia, y al mes de empezar me comentó que extrañaba a su familia, y renunció. Y después...mmm... hubo otra persona que renunció... al tiempo nos enteramos que empezó un emprendimiento dentro mismo rubro... Otra de las últimas salida fue uno de los chicos que estaba como muy “comprometido” con la cuestión sindical... él se dedicaba a los repartos, y le pedíamos como el resto que colabore con otras tareas, no sé atender el teléfono y se negó a hacerlo... finalmente terminó renunciando.

**E:- Y en general ¿cómo fueron tomadas las desvinculaciones y renunciaciones por el equipo?**

D:- Mirá en general creo que muchas fueron un alivio para el grupo... muchos no venían colaborando... o lo hacían menos... a veces ver a otro que hace la mitad de lo que tiene que hacer... o que no le da bolilla desmotiva... y baja el rendimiento del grupo, genera mal clima...

**E:- ¿Cuál es la antigüedad de los empleados en la empresa?**

D:- Y hay de todo... los más antiguos hará 15, 17 años que están, después hay otra camada que está hace 5, 7 años, otros de 2 ó 3 años, y los más nuevitos que son los que entraron este año.

**E:- ¿Qué cree que los lleva a permanecer en ella?**

D:- El sueldo, ganan bien, la estabilidad, el trabajo es tranquilo... osea están las exigencias típicas de cualquier trabajo, pero nada más... el clima también puede ser

**E:- ¿Cómo percibe el vínculo de los empleados con MDC?**

D:- Son empleados... hay algunos puntuales que se los ve más comprometidos... y otros que vienen hace lo suyo, y les interesa poco el resto, llega la hora de irse y se van no les importa si queda algo pendiente, si hay que colaborar en algún cosa puntual.

**E:- ¿Y por qué cree que algunos se comprometen más que otros?**

D:- La verdad que no lo sé... tal vez... los que están un poco más comprometidos son los que cobran un plus, una participación por las ventas, son también los que tienen un poco más de flexibilidad con el tema de horarios, pero también son los que están todo el día...por eso es que una cosa va de la mano de otra.

**E:- Frente a esta situación, ¿se implementó algún plan de acción? Digo viendo que la motivación y el compromiso es distinto...**

D:-Más que hablar no... en ocasiones conversamos un poco y aclaramos alguna cuestiones, que expectativas tenía, pero algo más bien informal.

**E:- La empresa, ¿les brinda posibilidades de crecimiento económico, de desarrollo personal y de su carrera?**

D:- Sí, posibilidades de crecimiento económico tienen, hacemos los ajustes regulares estipulados por convenio; no siempre, pero a veces hay un plus más... algunos también como te decía cobran porcentaje por ventas. En cuanto al desarrollo profesional, por la estructura

que tenemos vertical no puede ser... si tal vez más a nivel horizontal... de sumar responsabilidades, o de ponerle algún objetivo más bien informal.

**E:- Y ¿es igual para todos los empleados?**

D:- Yo de mi parte creo que si, en el sentido que la posibilidad está dada para todos por igual pero también depende que se muestren interesados y que pongan un poco de ellos... por ejemplo a los empleados que hace más años que están como te decía cobran un plus por venta... es una manera de retenerlos... y hace unos meses decidí hacer un ajuste con el sueldo de los dos chicos que se dedican a armar pedidos, me pareció que venían trabajando bien y que podía ser una forma de reconocérselos.

**E:- En relación a cuestiones de remuneración, ¿está estructurado de alguna forma en particular el pago?**

D:- Sí, por puestos... es todo más bien informal, pero por ejemplo, las cajeras ganan los mismo, igual que los chicos de reparto... por el mismo puesto mismo salario, es una cuestión de equidad interna y de evitar conflictos. Las únicas diferencias están con los tres empleados que están desde el inicio... uno de ellos hace horario cortado, otro me suplanta en algunas tareas administrativas cuando tengo que viajar, y el otro se ocupa de cuestiones más técnicas de mantenimiento y reparación de algunas máquinas e instalaciones, asique ellos tienen diferenciado el salario, y el plus que cobran por ventas, tiene un porcentaje diferente.

**E:- ¿En algún momento, ha recibido alguna comentario o disconformidad con respecto a cuestiones de salario?**

D:- No, en ese sentido creo que están bastante conformes... si me pasó una vez, que fue cuando les había aumentado el sueldo a los chicos que arman los pedidos, que otro de los empleados que hacía una tarea similar, y a quien no le había aumentado empezó a hablar por detrás y a llevar a traer comentarios... fue una persona que terminé desvinculando. No me gustó la forma en que se manejó. Prefiero que si tienen algo que decir o quejarse o no le gusta o lo que sea, vengan y lo hablen, y él estaba generando mal clima, y “pica” entre los

compañeros, y además era una persona que al menos una vez por semana me traía un certificado médico... que imagínate que en el resto genera bronca... le dolía un poco la espalda y ya tenía certificado médico... el punto final fue cuando había estado veinte días de licencia por problemas cervicales y a la semana de volver me pide irse un mes de vacaciones en plena temporada alta... obviamente que le di las vacaciones y demás, pero volvió y lo desvinculé, no me interesa tener gente tan poco comprometida, y la imagen que da al grupo no es la que quiero.

**E:- Bastante entendible lo que me comentas. La empresa, ¿brinda prestaciones sociales a los empleados?**

D:- Sí, a ver, están obviamente todos en blanco, soy bastante hincha con eso... unos días antes que empiecen ya tengo hecha el alta temprana... tienen los aportes, obra social, tienen sus días de vacaciones, y alguna que otra flexibilidad en ese sentido,

**E:- Perfecto, Por otra parte tengo consulta ¿Qué beneficios les brinda MDC a sus empleados y si son para todos los empleados o hay alguna distinción?**

D:- Yyy... como te decían tienen cierta flexibilidad en cuanto al horario, tampoco la pavada, pero si tienen algún turno médico, algún trámite o compromiso de los hijos saben que previo aviso pueden ausentarse un rato... los tres empleados que hace más tiempo que están tienen mayor flexibilidad sobre todo porque dos de ellos hacen horario de corrido, y en ese sentido no tienen horario fijo... todos tienen la posibilidad de sacar productos del negocio en cuenta corriente... no sé si es un beneficio o como se puede encuadrar, pero si precisan un adelanto de dinero, saben que lo tienen... después no se casos puntuales, también de uno de los chicos que está hace mucho tiempo y se estaba por comprar un auto y no llegaba, y le hicimos un préstamo, un adelanto bastante importante... también porque sé que es responsable y lo va a devolver... y no sé después si son beneficios o como se consideran... todos los años para navidad y/o año nuevo hacemos cena o almuerzo lo que quede mejor... por ejemplo este año se hizo una cena, salimos todos a comer afuera un sábado... anteriormente veníamos con

almuerzos, algunas veces desayunamos o merendamos... igual esto es más informal, a ver no tenemos el tiempo como para sentarnos una hora, pero si dejamos las cosas en la cocina, y cuando pueden vienen... después A que es quien se dedica a todo lo que es mantenimiento e instalaciones de los productos de Diversey, viaja periódicamente a Buenos Aires para tomar alguna que otra capacitación, también esto es porque es A el que da las capacitaciones después en los hoteles, hospitales... a nuestros clientes sobre el uso de los productos... y surgió hace poquito un sistema vía Internet... son capacitaciones virtuales sobre los productos, el funcionamiento de ciertas maquinarias de limpieza, que por el momento él es el único que lo viene haciendo pero que podría implementarse para todos. La única dificultad que tenemos es de tiempos y espacio, porque cada clase virtual dura aproximadamente una hora y luego hay ejercicios y la realidad es que no da para que lo hagan tal vez en horario laboral... asique estamos viendo que hacemos.

**E:- ¿Es política de la organización implementar acciones hacia el personal orientadas a la compatibilidad de la vida familiar y el trabajo?, y si es así ¿Cuáles?**

D:- Mmm no sé exactamente a que te referís, pero de situaciones que han pasado, te puedo decir por ejemplo cuando a A, le toca hacer alguna visita de servicio técnico en Río Grande o Tolhuin que le lleva todo el día... nos turnamos con D, para buscar o llevarle las hijas al colegio... bueno después lo que te decía del tema de flexibilidad en el horario, si tienen turno médico u operaciones, acto de algún hijo, trámites bancarios o de cualquier tipo o situación atípica, no sé mudanzas, viene algún familiar de afuera, también algún día de vacaciones extra a las que corresponden... también tienen la posibilidad de intercambiar los turnos con algún compañero cuando lo necesitan, después no se me ocurren mucho más.

**E:- Está bien era a lo que me refería. ¿Cómo cree que es usted como jefe?**

D:- Exigente...me gusta que hagan lo que tienen que hacer y bien... ni más ni menos lo que le corresponde a cada uno.

**E:- Y, ¿Cómo es la relación con sus empleados? ¿Tiene trato diferencial con alguno de ellos?**

D:- Y yo creo que tenemos un trato informal... somos pocos, nos manejamos en un espacio relativamente chico, nos vemos todo el tiempo... saben que si hay alguna duda estoy, si pasa algún quilombito vienen... tal vez no soy el típico jefe que se queda sentado en la oficina, sino que me gusta estar... no sé, viene un camión y hay que descargar, bueno ahí estoy ayudando... hay que llevar a algún pedido urgente y los chicos del reparto salieron y voy... en ese sentido yo creo que para exigir hay que estar y hay que saber cómo son y cómo se hacen las cosas... esto es bueno y malo.

E:- Bueno y malo, ¿En qué sentido?

D:- Y por un lado se acostumbran... muchas veces son hijos del rigor, si no les estás encima se relajan... y yo prefiero que se estén tomando un café o paveando cuando yo estoy y no tener que salir un rato (del negocio) y volver y que estén paveando y miles de cosas sin hacer. También me pasa que por estar mucho me atraso con la parte administrativa, que depende íntegramente de mí... y de positivo como te decía tiene que me entero de muchas cosas, veo quien hace y quien no, y también me ven como un par... y no sólo dando indicaciones desde un escritorio. Disfruto de estar en el negocio, haciendo.

**E:- ¿Se han generado malos entendidos por dificultades en la comunicación?**

D:- Y a veces hay malos entendidos...pero muy de vez en cuando... más que nada creo que tienen que ver, o con cuestiones que no fui muy explícito y del otro lado tal vez no me preguntaron y yo creí que se entendió, o por alguna situación que se olvidan de transmitir los chicos (los empleados), que tal vez después afecta a la hora de hacer alguna otra cosa.

**E:- ¿Cómo por ejemplo?**

D:- Y no se... a ver... por ejemplo van los chicos que hacen los repartos a cobrar a algún hotel por ejemplo, y en general son varias las facturas que paga el cliente, pero no necesariamente todas. Yo en el sistema tengo que ir actualizando qué factura está paga y cual no. Si los chicos

en el recibo no me ponen qué fue lo que se pagó ni tampoco me avisan, después no sé cuál informar que se pagó o tengo que hacer cálculos y andar adivinando.

**E:- Cuanto se logra un objetivo, ya sea uno de los empleados o el equipo en su conjunto, ¿qué actitud se toma? ¿se reconoce?**

D:- A ver en algunos logros, si lo comentamos entre todos, a veces digo algo, alguna palabrita o felicitación, pero... en algún punto creo que también es su responsabilidad, es lo que tienen que hacer... Sí obvio que a veces hacemos algo diferente, como no sé, un asado, o comemos en conjunto algo bien informal... pero no sé si yo y ellos lo ven ligado a un premio o reconocimiento por un objetivo cumplido. Sí, por ejemplo comparto con ellos los logros que obtenemos en cuanto a ventas de la línea profesional de Diversey, que nos califican año a año... pero siempre a nivel más general. También creo que una forma de agradecer o al menos la que uso yo, es conceder permisos, dar ciertas libertades, días extras de vacaciones.

**E:- ¿Les brinda una devolución por el desempeño a sus empleados?**

D:- La verdad que no... como te decía tal vez alguna palabrita de aliento... pero no me siento con ellos a decirle algo... Por ejemplo si me gusta como hacen algo, o proponen alguna forma o alternativa que está buena y puede funcionar, se los delego... no es una devolución, pero si una forma de reconocerles en forma indirecta algo. Y en aquellos casos en lo que algo no sale como se espera vemos que pasó y buscamos alternativas para que no vuelva a pasar.

**E:- A la hora de tomar decisiones, que metodología emplea? ¿Pide consejos u opiniones a los empleados?**

D:- En cuestiones referidas a dinero no... todo lo que tenga que ver con invertir lo decido solo... si tal vez en la forma de hacer algo, o pido alguna sugerencia sobre alguna cuestión más técnica o de algún producto o cliente, que son tal vez cosas en las que no estoy seguro o que no tengo el conocimiento. Pero si en lo que son decisiones cruciales, tomo mis riesgos, porque en definitiva son empleados, y no a todos, pero a muchos no les importa, saben que a fin de mes tienen el sueldo sea como sea.

**E:- ¿Los cambios o modificaciones son informados a todo el equipo?**

Sí, en general trato de que todos estén al tanto de todo... o al menos de lo que les incumbe para hacer bien su trabajo... no hacemos reuniones periódicas, pero si de una forma más informal todos se enteran.

**E:- ¿Cómo es la relación entre los integrantes del equipo de MDC?**

D:- Como te decía hace un rato... a grandes rasgos se llevan bien, siempre hay algún que otro roce, propio del trabajar, de estar tantas horas juntos, alguno que tiene un mal día o algo que no se hace como el otro quiere. Pero en general bien, hay buen clima.

**E:- Y cuando hubieron roces entre ellos, ¿cómo se resolvieron?**

D:- Los roces que hubieron se hablaron... en general siempre fueron temas que se solucionaron... tal vez el más complicado es la relación entre las cajeras... nunca pasó nada puntual... por los comentarios que escucho y lo que dicen es más que no se saludan un día, al día siguiente está todo bien... falta de compañerismo en algunas cosas... o se critican lo que hace la otro... en este caso tuve que intervenir... hablar con las dos para que bajen un cambio... no te voy a decir que está todo perfecto, pero están más tranquilas... nunca voy a saber si pasó algo realmente...

**E:- Para llevar a cabo las labores diarias, ¿necesitan trabajar en forma coordinada, en equipo? Y si es así ¿Ocurre?**

D:- Es necesario que trabajen en equipo... es fundamental que el que toma el pedido lo haga bien, se fije si hay stock...sobre todo en los pedidos telefónicos... porque sino la cajera va a facturar y la mitad de las cosas no hay, tiene que volver a llamar al cliente, y es una pérdida de tiempo y de plata... igual que es importante que la cajera facture bien, si se equivoca en algo hay que volver y hacer una nota de crédito... Después el que arma los pedidos tiene que estar atento a poner el producto que se facturó y no cualquier otro al igual que las cantidades que figuran... de lo contrario el que entrega el reparto tiene que volver... y si le llevamos otro producto y nadie se dio cuenta terminamos perdiendo nosotros, MDC... Y pasa... tengo o



tienen la mala suerte, que a veces miro un solo pedido de los armados, y pusieron otro producto... y la verdad que me enoja, porque imagínate que si en uno sólo que controlo pasa eso, cómo estará el resto. Así que sí, es fundamental que cada uno haga bien su trabajo sino perjudica al que sigue y al negocio... en general suelen trabajar medianamente bien, aunque a veces hacen cualquier cosa. También por ejemplo cuando llegan camiones con mercadería es necesario trabajar en equipo, en general siempre somos o son 2 ó 3 para descargar, y hay que coordinar con los demás porque siempre en el local suele estar la cajera con algunos más de los chicos... y cuando hay pedidos ese se aboca a descargar.

**E:- En una de las entrevistas anteriores conversamos sobre ciertas situaciones que se dieron, como errores en la facturación, quejas por mala atención y demoras en el servicio de delivery, ¿a qué cree que se puede adjudicar estas cuestiones?**

D:- Como charlamos la vez pasada, creo que tiene que ver con una cuestión de interés, de motivación... son empleados, vienen, hacen lo que tienen que hacer y se van... está la típica situación de ocho y pico de la noche en donde tengo que andar revisando si las camionetas (que se usan para los repartos) están cerradas, si quedó alguna puerta abierta, dónde quedaron estacionadas... o chequear que las puertas del depósito estén todas cerradas, que no haya pedidos por entregar.

**E:- Esta falta o poco de interés o desmotivación ¿Se da en todos los miembros por igual?**

D:- Me parece que no...yo siempre digo que están mis empleados y los empleados... mis empleados son los que se preocupan, los que están dispuestos y disponibles cuando hay cosas para hacer... ejemplo de ella fueron las situaciones donde nos tocó hacer mudanzas, o cuando ni bien compramos el negocio que hubo que hacer un recuento de stock... fueron épocas donde trabajamos mucho y fuera de horario... realmente no dábamos abasto, y sé también que sin la ayuda y colaboración de ellos hubiera sido imposible. Y la realidad es que los más antiguos estuvieron, y también se sumaron algunos de los chicos que entraron después... así como estuvieron otros que llegaban las nueve de la noche y se iban, no importaba nada, y no está

mal. A los que están, colaboran y demás tiendo a darles ciertos privilegios o permisos, por ejemplo uno de los chicos tenía la camioneta en el taller todo el fin de semana y se llevó una del negocio, o vienen visitas del norte y arreglamos para que se vayan más temprano, necesitan un adelanto y se los doy... hay más flexibilidad con ellos.

**E:- ¿Se han realizado cambios para modificar las situaciones identificas?**

D:- Cuando se fueron dando las situaciones hablé con ellos, charlamos sobre la importancia de cada cosa. Algunos lo incorporaron y otros a medias... hay días en que se olvidan de algunas cosas, o vienen con menos ganas... como nos pasa a todos.

**E:- ¿Cree que se podría haber evitado?**

D:- Sí y no... errores como los de facturación por ejemplo, sé que pueden pasar, nos puede pasar a todos, una, dos, tres veces... ya cuando es una constante o se repite más de lo esperable es falta de atención... las quejas por el trato son situaciones que no deberían pasar, esto es un comercio, vendemos un servicio, la prioridad es el cliente... hubieron más de una queja en este sentido, y la persona la tengo identificada, hable con ella, es una de las cajeras... Y el tema de demoras en la facturación y por ende en la entrega de los pedidos, depende en gran parte de las cajeras, acumulan los pedidos para facturar al mediodía que es cuando hay menos gente en el local y eso demora todo el resto del proceso, los chicos que arman los pedidos vuelven a las cuatro de la tarde, hasta que los arman y salen ya son pasadas las cinco o más y no llegás a todo. En oportunidades hemos estado en la caja alguno de los chicos e incluso yo cuando han faltado las cajeras, y organizándose de otro manera de llega mejor, asique se habló varias veces este tema, sobre todo haciendo hincapié en el trabajo en equipo y en no perjudicar al otro. Tal vez veías a las cajeras que estaban reponiendo algunos productos en la góndola, que no está mal, pero si no tenes una pila de pedidos por facturar, asique se hizo hincapié en reorganizar las prioridades.

**E:- ¿Hay alguna otra cuestión que quieras agregar o comentarme?**

D:- No, creo que no.

**E:- Bueno, muchas gracias por tu tiempo y predisposición.**

D:- No hay porqué.

**ANEXO 3: Cuestionario de Motivación para el Trabajo de los Empleados**

**HOJA DE RESPUESTAS - CMT**  
**EMPLEADO A**

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Último Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

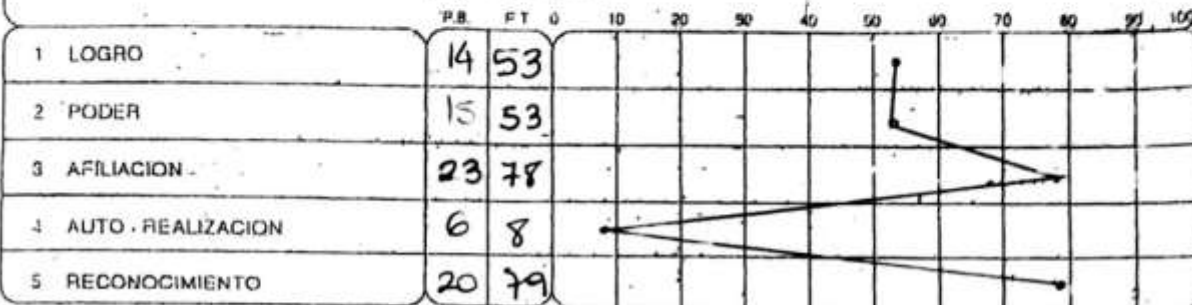
★ ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG
1	2	3	4	5	4
a (4)	a (4)	a (2)	a (5)	a (4)	POD
b (2)	b (5)	b (2)	b (4)	b (5)	15
c (5)	c (2)	c (1)	c (3)	c (3)	AFI
d (2)	d (1)	d (4)	d (2)	d (5)	23
e (1)	e (2)	e (5)	e (1)	e (1)	A - R
6	7	8	9	10	6
a (4)	a (5)	a (1)	a (4)	a (4)	REC
b (5)	b (2)	b (5)	b (2)	b (5)	20
c (2)	c (4)	c (4)	c (3)	c (3)	DT
d (3)	d (2)	d (3)	d (1)	d (3)	19
e (1)	e (3)	e (2)	e (3)	e (2)	AA
11	12	13	14	15	11
a (5)	a (3)	a (1)	a (5)	a (3)	ANV
b (4)	b (4)	b (5)	b (1)	b (4)	19
c (3)	c (3)	c (4)	c (3)	c (2)	REQ
d (2)	d (2)	d (2)	d (2)	d (5)	18
e (1)	e (2)	e (3)	e (4)	e (1)	EXP
				* e (1)	10
					SUP
					17
					GT
					18
					CT
					13
					SAL
					15
					PRO
					12

**CMT** **EMPLEADO A**

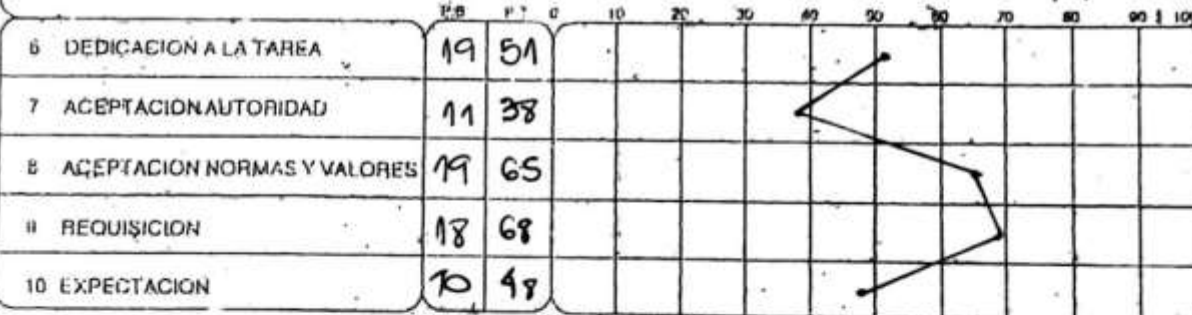
**PERFIL MOTIVACIONAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

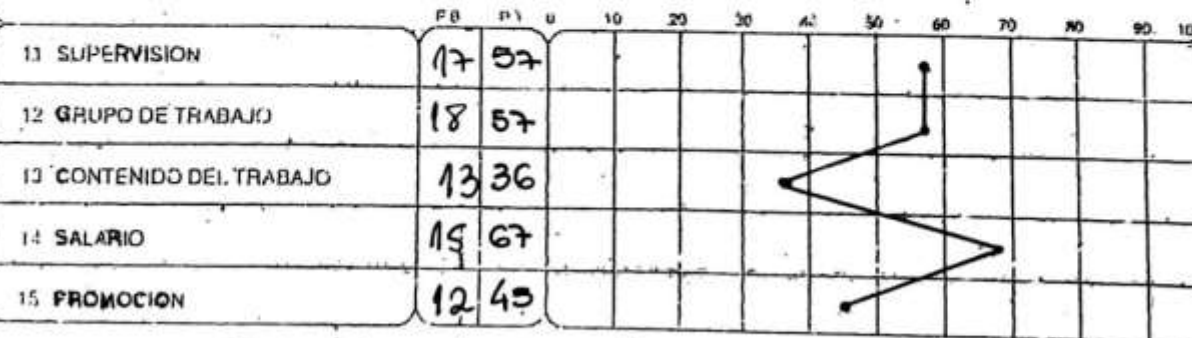
**CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS**



**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO**



**CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS**



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

**EMPLEADO B**

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

* ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG
	a (1)	a (2)	a (4)	a (2)	a (1)
	b (2)	b (3)	b (7)	b (4)	b (4)
<b>1</b>	c (4)	<b>2</b> c (4)	<b>3</b> c (5)	<b>4</b> c (3)	<b>5</b> c (3)
	d (2)	d (5)	d (2)	d (5)	d (2)
	e (5)	e (1)	e (1)	e (1)	e (5)
	a (1)	a (1)	a (3)	a (3)	a (5)
	b (2)	b (3)	b (5)	b (2)	b (4)
<b>6</b>	c (5)	<b>7</b> c (5)	<b>8</b> c (4)	<b>9</b> c (5)	<b>10</b> c (1)
	d (3)	d (2)	d (1)	d (1)	d (2)
	e (4)	e (4)	e (2)	e (4)	e (3)
	a (5)	a (5)	a (4)	a (5)	a (2)
	b (2)	b (4)	b (5)	b (1)	b (1)
<b>11</b>	c (1)	<b>12</b> c (1)	<b>13</b> c (3)	<b>14</b> c (2)	<b>15</b> c (5)
	d (4)	d (3)	d (2)	d (3)	d (3)
	e (3)	e (2)	e (1)	e (4)	* e (4)

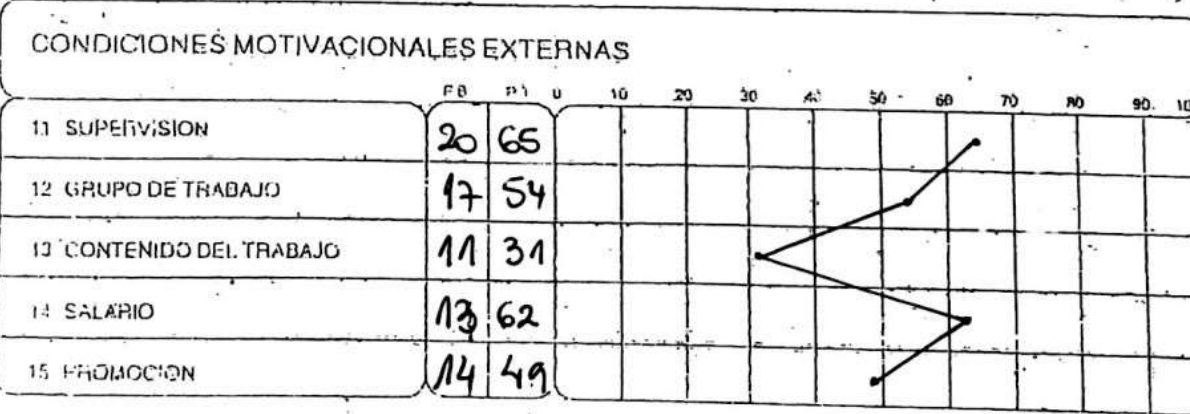
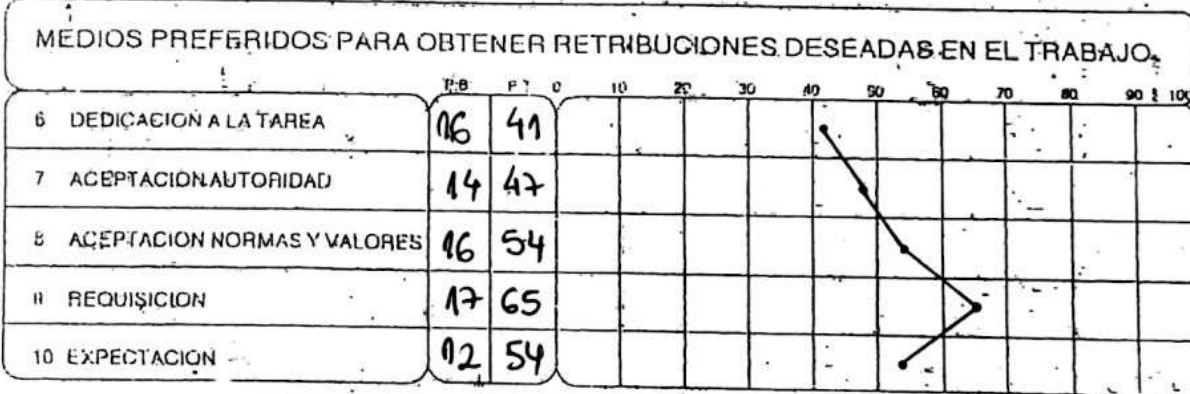
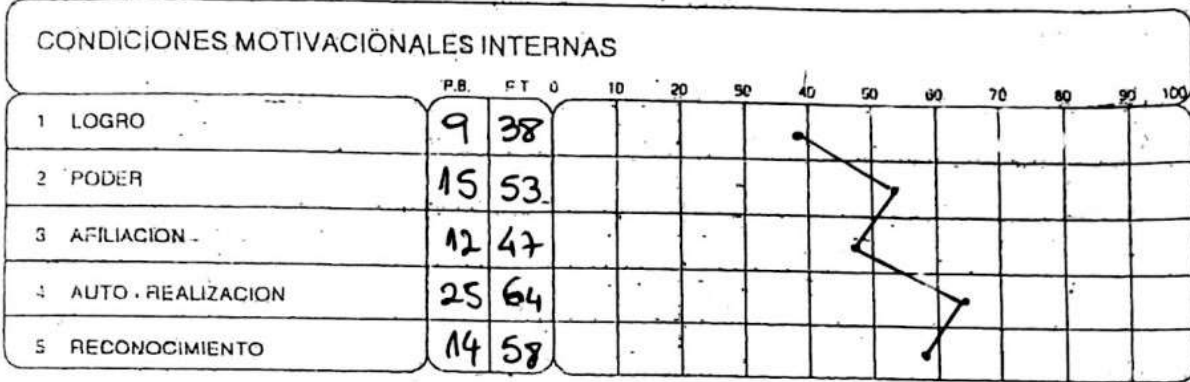
LOG	9
POD	15
AFI	12
A - R	25
REC	14
DT	16
AA	14
ANV	16
REQ	17
EXP	12
SUP	20
GT	17
CT	11
SAL	13
PRO	14

# CMT

## EMPLEADO B

### PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

## EMPLEADO C

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

\* **ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS**

- |       |       |       |       |         |
|-------|-------|-------|-------|---------|
| 1     | 2     | 3     | 4     | 5       |
| a (2) | a (3) | a (3) | a (4) | a (2)   |
| b (3) | b (5) | b (2) | b (3) | b (5)   |
| c (1) | c (1) | c (4) | c (2) | c (1)   |
| d (4) | d (4) | d (1) | d (5) | d (3)   |
| e (5) | e (2) | e (5) | e (1) | e (4)   |
| 6     | 7     | 8     | 9     | 10      |
| a (1) | a (3) | a (1) | a (2) | a (4)   |
| b (2) | b (1) | b (4) | b (3) | b (3)   |
| c (3) | c (4) | c (2) | c (1) | c (2)   |
| d (4) | d (2) | d (3) | d (5) | d (1)   |
| e (5) | e (5) | e (5) | e (4) | e (5)   |
| 11    | 12    | 13    | 14    | 15      |
| a (5) | a (2) | a (1) | a (5) | a (4)   |
| b (1) | b (1) | b (5) | b (2) | b (2)   |
| c (3) | c (4) | c (3) | c (4) | c (5)   |
| d (4) | d (5) | d (4) | d (3) | d (3)   |
| e (2) | e (3) | e (2) | e (1) | * e (1) |

LOG	11
POD	11
AFI	17
A - R	22
REC	14
DT	17
AA	19
ANV	14
REQ	8
EXP	16
SUP	19
GT	22
CT	14
SAL	8
PRO	12



**CMT** **EMPLEADO C**

**PERFIL MOTIVACIONAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS**

	PR	PI	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1 LOGRO	11	44											
2 PODER	11	43											
3 AFILIACION	17	61											
4 AUTO- REALIZACION	22	55											
5 RECONOCIMIENTO	14	61											

**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO**

	PR	PI	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6 DEDICACION A LA TAREA	18	48											
7 ACEPTACION AUTORIDAD	19	62											
8 ACEPTACION NORMAS Y VALORES	14	47											
9 REQUISICION	8	41											
10 EXPECTACION	16	66											

**CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS**

	PR	PI	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11 SUPERVISION	19	62											
12 GRUPO DE TRABAJO	22	67											
13 CONTENIDO DEL TRABAJO	14	39											
14 SALARIO	8	49											
15 PROMOCION	12	41											



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

EMPLEADO **D**

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

\* ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS

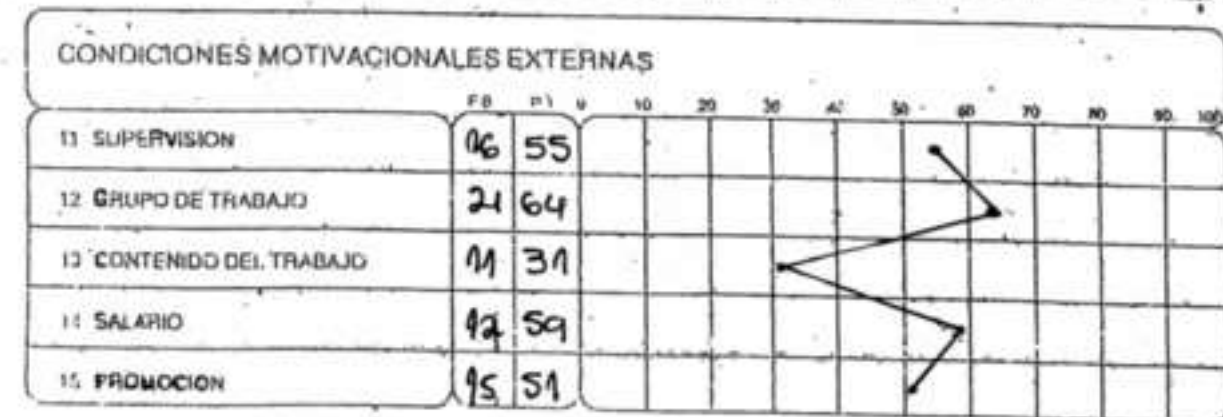
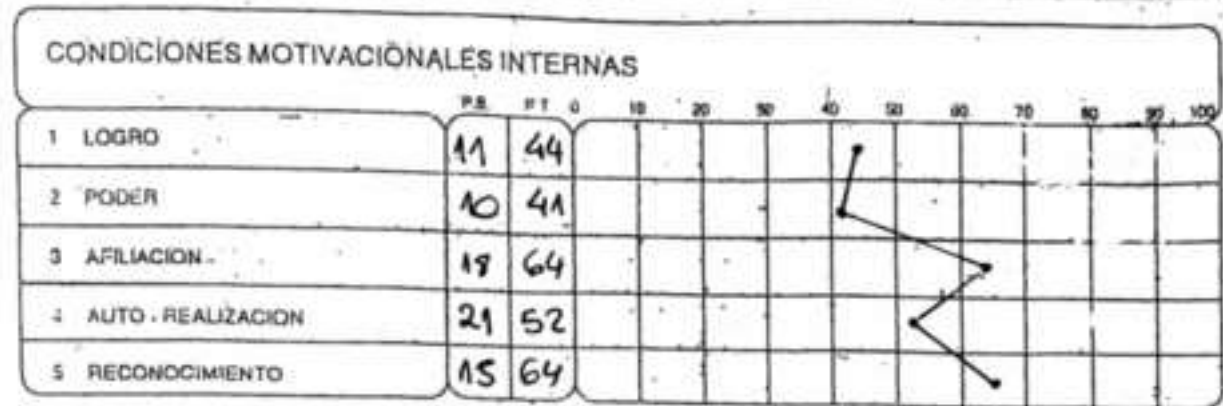
1	a (5) b (1) c (2) d (4) e (3)	2	a (2) b (4) c (3) d (5) e (1)	3	a (1) b (4) c (5) d (3) e (2)	4	a (3) b (2) c (4) d (5) e (1)	5	a (1) b (5) c (4) d (2) e (3)
6	a (4) b (5) c (3) d (4) e (2)	7	a (5) b (1) c (4) d (3) e (2)	8	a (2) b (5) c (4) d (3) e (1)	9	a (4) b (1) c (2) d (5) e (3)	10	a (5) b (2) c (3) d (1) e (4)
11	a (4) b (3) c (2) d (5) e (1)	12	a (3) b (4) c (2) d (5) e (1)	13	a (1) b (5) c (4) d (3) e (2)	14	a (4) b (1) c (5) d (3) e (2)	15	a (5) b (4) c (1) d (2) * e (3)

LOG	11
POD	10
AFI	14
A - R	21
REC	15
DT	20
AA	13
ANV	17
REQ	12
EXP	13
SUP	16
GT	21
CT	11
SAL	12
PRO	15

# CMT EMPLEADO D

## PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

**EMPLEADO E**

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

★

ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS

- |    |   |    |   |    |   |    |   |    |   |
|----|---|----|---|----|---|----|---|----|---|
| 1  | a (4)<br>b (2)<br>c (1)<br>d (5)<br>e (3) | 2  | a (3)<br>b (4)<br>c (2)<br>d (5)<br>e (1) | 3  | a (1)<br>b (3)<br>c (5)<br>d (2)<br>e (4) | 4  | a (3)<br>b (4)<br>c (2)<br>d (5)<br>e (1) | 5  | a (2)<br>b (5)<br>c (3)<br>d (1)<br>e (4) |
| 6  | a (1)<br>b (2)<br>c (5)<br>d (3)<br>e (4) | 7  | a (3)<br>b (2)<br>c (5)<br>d (4)<br>e (1) | 8  | a (1)<br>b (2)<br>c (5)<br>d (3)<br>e (4) | 9  | a (3)<br>b (1)<br>c (4)<br>d (5)<br>e (2) | 10 | a (4)<br>b (5)<br>c (1)<br>d (3)<br>e (2) |
| 11 | a (2)<br>b (1)<br>c (4)<br>d (5)<br>e (3) | 12 | a (2)<br>b (1)<br>c (4)<br>d (3)<br>e (5) | 13 | a (2)<br>b (4)<br>c (1)<br>d (3)<br>e (5) | 14 | a (5)<br>b (1)<br>c (4)<br>d (3)<br>e (2) | 15 | a (5)<br>b (2)<br>c (1)<br>d (4)<br>e (3) |

LOG	10
POD	9
AFI	16
A - R	22
REC	18
DT	13
AA	11
ANV	16
REQ	14
EXP	21
SUP	9
GT	23
CT	21
SAL	8
PRO	11

# CMT

## EMPLEADO E

### PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

#### CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1 LOGRO	10	41											
2 PODER	9	38											
3 AFILIACION	16	59											
4 AUTO-REALIZACION	22	55											
5 RECONOCIMIENTO	18	73											

#### MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6 DEDICACION A LA TAREA	13	31											
7 ACEPTACION AUTORIDAD	11	38											
8 ACEPTACION NORMAS Y VALORES	16	54											
9 REQUISICION	14	57											
10 EXPECTACION	21	82											

#### CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11 SUPERVISION	9	38											
12 GRUPO DE TRABAJO	23	70											
13 CONTENIDO DEL TRABAJO	21	57											
14 SALARIO	8	49											
15 PROMOCION	14	49											

Copyright ©, 1992 Centro de Investigaciones e Intervenciones en Comportamiento Organizacional  
Apartado 4601 Medellín - Colombia



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

**EMPLEADO F**

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

**\* ESCRIBA AQUÍ SUS RESPUESTAS**

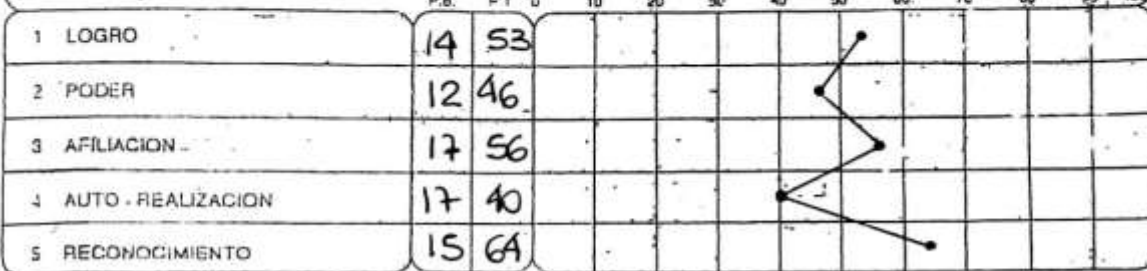
1	a (5) b (4) c (3) d (4) e (2)	2	a (3) b (4) c (2) d (5) e (4)	3	a (1) b (3) c (5) d (4) e (2)	4	a (2) b (4) c (3) d (1) e (5)	5	a (2) b (5) c (1) d (3) e (4)
6	a (1) b (2) c (3) d (5) e (4)	7	a (4) b (3) c (5) d (2) e (1)	8	a (3) b (5) c (4) d (2) e (1)	9	a (4) b (5) c (3) d (1) e (2)	10	a (3) b (5) c (3) d (2) e (1)
11	a (5) b (4) c (3) d (1) e (2)	12	a (4) b (5) c (3) d (2) e (1)	13	a (3) b (4) c (2) d (1) e (5)	14	a (2) b (5) c (4) d (3) e (1)	15	a (4) b (5) c (3) d (2) e (7) *

LOG	14
POD	12
AFI	17
A - R	17
REC	15
DT	22
AA	12
ANV	15
REQ	16
EXP	9
SUP	13
GT	14
CT	14
SAL	24
PRO	13

**CMT** **EMPLEADO F**  
**PERFIL MOTIVACIONAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

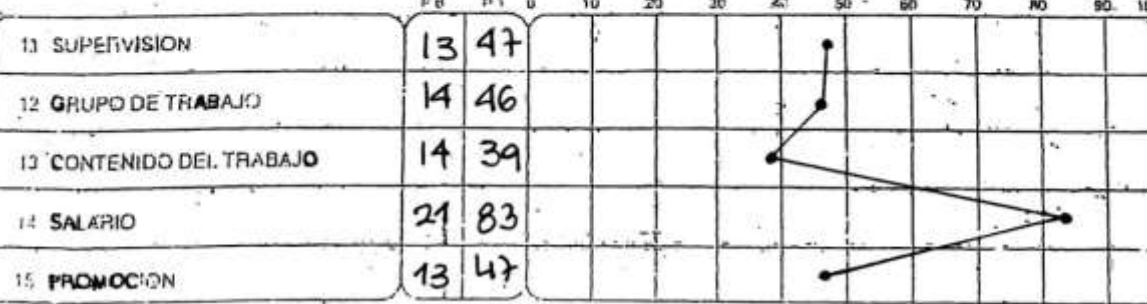
**CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS**



**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO**



**CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS**



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

## EMPLEADO 6

Fecha Examen: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_  
 Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado: \_\_\_\_\_  
 Estudios: \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado: \_\_\_\_\_  
 Ocupación: \_\_\_\_\_ Años de Experiencia: \_\_\_\_\_

*      ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG
					10
					POD
					8
					AFI
					21
					A - R
					17
					REC
					19
					DT
					21
					AA
					13
					ANV
					19
					REQ
					9
					EXP
					13
					SUP
					18
					GT
					20
					CT
					15
					SAL
					13
					PRO
					9

1	2	3	4	5
a (5)	a (3)	a (1)	a (5)	a (1)
b (2)	b (4)	b (3)	b (4)	b (5)
c (4)	c (1)	c (5)	c (3)	c (3)
d (1)	d (5)	d (2)	d (2)	d (4)
e (3)	e (2)	e (4)	e (1)	e (2)
6      7      8      9      10				
a (1)	a (5)	a (2)	a (5)	a (4)
b (4)	b (1)	b (5)	b (4)	b (1)
c (5)	c (4)	c (4)	c (1)	c (2)
d (3)	d (2)	d (3)	d (2)	d (3)
e (2)	e (3)	e (1)	e (3)	e (5)
11      12      13      14      15				
a (4)	a (4)	a (1)	a (2)	a (5)
b (2)	b (1)	b (5)	b (3)	b (3)
c (1)	c (3)	c (4)	c (5)	c (4)
d (5)	d (5)	d (2)	d (4)	d (2)
e (3)	e (2)	e (3)	e (1)	* e (1)



# CMT

**EMPLEADO 6**

## PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

### CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1 LOGRO	10	41											
2 PODER	8	39											
3 AFILIACION	21	72											
4 AUTO- REALIZACION	17	40											
5 RECONOCIMIENTO	19	72											

### MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6 DEDICACION A LA TAREA	21	57											
7 ACEPTACION AUTORIDAD	13	44											
8 ACEPTACION NORMAS Y VALORES	19	65											
9 REQUISICION	9	41											
10 EXPECTACION	13	57											

### CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11 SUPERVISION	18	60											
12 GRUPO DE TRABAJO	20	65											
13 CONTENIDO DEL TRABAJO	15	41											
14 SALARIO	13	62											
15 PROMOCION	9	38											

# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

EMPLEADO H

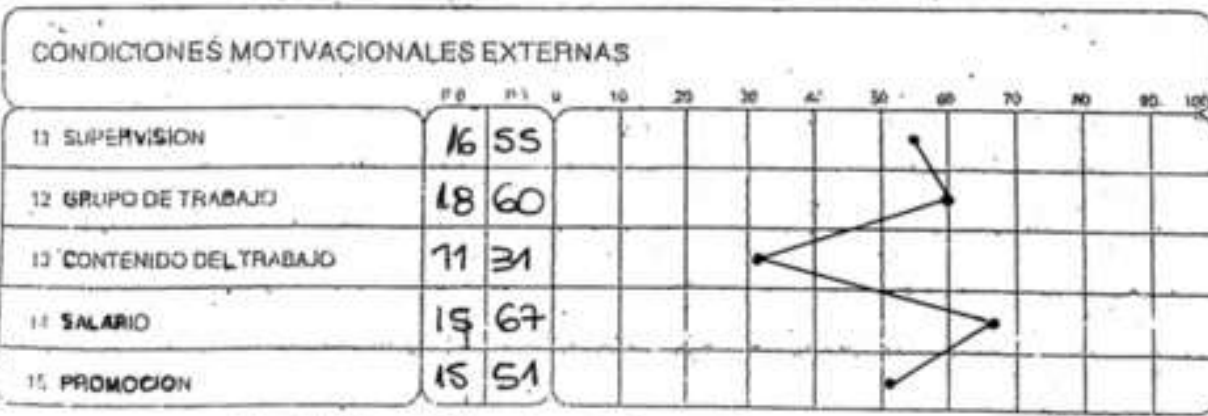
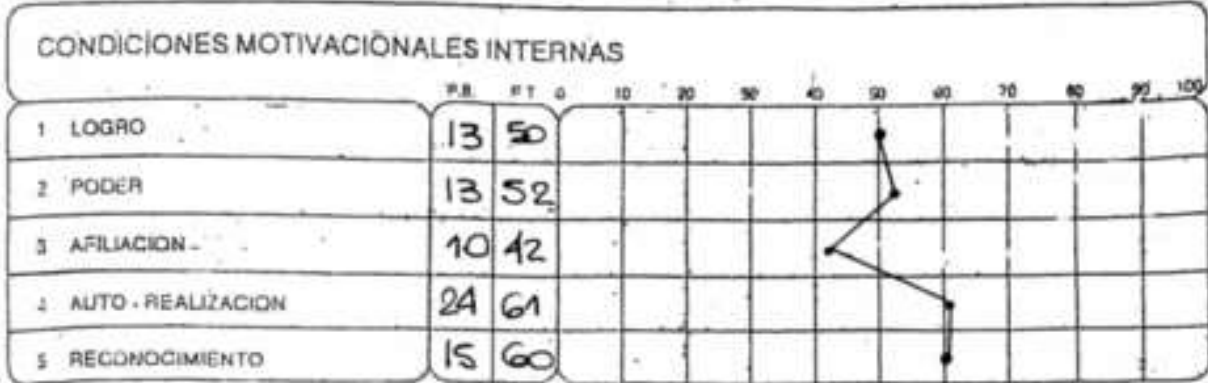
Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Último Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

* ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG						
1	a (3) b (2) c (1) d (4) e (5)	2	a (3) b (2) c (1) d (5) e (4)	3	a (1) b (2) c (5) d (3) e (4)	4	a (2) b (3) c (5) d (4) e (1)	5	a (4) b (3) c (2) d (1) e (5)	LOG 13 POD 13 AFI 40 A - R 24 REC 15 DT 17 AA 21 ANY 16 REQ 9 EXP 12 SUP 16 GT 18 CT 14 SAL 15 PRO 15	
6	a (2) b (1) c (3) d (5) e (4)	7	a (3) b (1) c (4) d (2) e (5)	8	a (1) b (3) c (4) d (2) e (5)	9	a (3) b (2) c (4) d (1) e (5)	10	a (4) b (2) c (5) d (1) e (3)		
11	a (5) b (2) c (3) d (4) e (1)	12	a (5) b (2) c (3) d (4) e (1)	13	a (1) b (5) c (4) d (2) e (3)	14	a (3) b (2) c (5) d (4) e (1)	15	a (3) b (5) c (2) d (1) e (4)		

# CMT EMPLEADO H

## PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_



# HOJA DE RESPUESTAS - CMT

## EMPLEADO I

Fecha Examen \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Apellidos \_\_\_\_\_ Nombres \_\_\_\_\_  
 Lugar y Fecha de Nacimiento \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Empresa \_\_\_\_\_  
 Cargo Solicitado \_\_\_\_\_  
 Estudios \_\_\_\_\_ Ultimo Año Aprobado \_\_\_\_\_  
 Ocupación \_\_\_\_\_ Años de Experiencia \_\_\_\_\_

* ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG	
	a ②	a ②	a ④	a ②	11	
	b ④	b ⑤	b ③	b ④	POD 18	
1	c ①	2 c ④	3 c ⑤	4 c ③	5 c ④	AFI 16
	d ⑤	d ③	d ②	d ⑤	d ②	A - R 17
	e ③	e ①	e ①	e ①	e ①	REC 13
	a ①	a ④	a ①	a ⑤	a ④	DT 18
	b ②	b ①	b ④	b ②	b ③	AA 15
6	c ③	7 c ⑤	8 c ②	9 c ①	10 c ①	ANV 18
	d ④	d ③	d ③	d ③	d ②	REQ 8
	e ⑤	e ②	e ⑤	e ④	e ⑤	EXP 16
	a ⑤	a ⑤	a ④	a ④	a ④	SUP 15
	b ③	b ④	b ⑤	b ③	b ⑤	GT 14
11	c ②	12 c ③	13 c ③	14 c ⑤	15 c ③	CT 14
	d ④	d ②	d ①	d ①	d ②	SAL 20
	e ①	e ④	e ②	e ②	* e ①	PRO 6

# CMT

## EMPLEADO I

### PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

#### CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1 LOGRO	44	11											
2 PODER	65	18											
3 AFILIACION	59	16											
4 AUTO- REALIZACION	40	17											
5 RECONOCIMIENTO	55	13											

#### MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6 DEDICACION A LA TAREA	48	18											
7 ACEPTACION AUTORIDAD	50	15											
8 ACEPTACION NORMAS Y VALORES	61	18											
9 REQUISICION	38	8											
10 EXPECTACION	66	16											

#### CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

	P.B.	P.T.	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
11 SUPERVISION	52	15											
12 GRUPO DE TRABAJO	50	14											
13 CONTENIDO DEL TRABAJO	39	14											
14 SALARIO	80	29											
15 PROMOCION	31	6											

© 1992 Centro de Investigación e Intervención en el Comportamiento Organizacional  
Aparadógrafos 65021 Medellín - Colombia



**Anexo 4: Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción**  
**CUESTIONARIO**

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 45**

**Sexo: M**

**Estado Civil: Casado**

**Antigüedad en la Empresa: 15 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.			X	
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.				X
La cantidad de trabajo está bien repartido				X
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.				X
Mi trabajo me resulta estresante.	X			
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.				X
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades			X	
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades			X	
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.			X	
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.				X
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.				X
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.				X
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades				X
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación			X	
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados			X	
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.		X		
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.			X	
Considero que mi trabajo está bien remunerado.				X

A

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia				X
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.			X	
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.				X
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.			X	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.				X
Me siento parte del equipo de trabajo.				X
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.				X
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.				X
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.			X	
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo			X	
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.			X	
Mi jefe es accesible.				X
Mi jefe es justo.				X
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	X			
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.			X	
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.				X
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.				X
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).			X	
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.				X

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.				X
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.				X

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga	X	
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		



## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 31**

**Sexo: M**

**Estado Civil: Casado**

**Antigüedad en la Empresa: 12 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.				X
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.				X
La cantidad de trabajo está bien repartido		X		
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.			X	
Mi trabajo me resulta estresante.		X		
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.				X
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades				X
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades			X	
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.				X
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.				X
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.				X
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.			X	
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades			X	
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación				X
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados				X
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.		X		
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.				X
Considero que mi trabajo está bien remunerado.				X

B

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia				X
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.				X
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.				X
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.				X
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.			X	
Me siento parte del equipo de trabajo.				X
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.			X	
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.		X		
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.		X		
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo			X	
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.			X	
Mi jefe es accesible.				X
Mi jefe es justo.		X		
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	X			
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.		X		
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.				X
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.				X
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).				X
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.				X
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.				X

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga	X	
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 23**

**Sexo: M**

**Estado Civil: Soltero**

**Antigüedad en la Empresa: 5 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.			X	
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.			X	
La cantidad de trabajo está bien repartido		X		
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.				X
Mi trabajo me resulta estresante.		X		
Mi trabajo me resulta aburrido.		X		
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.				X
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades		X		
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades				X
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.			X	
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.			X	
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.			X	
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.				X
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades		X		
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación			X	
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados		X		
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.		X		
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.			X	
Considero que mi trabajo está bien remunerado.				X

C

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia				X
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.			X	
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.			X	
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.		X		
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.			X	
Me siento parte del equipo de trabajo.				X
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.			X	
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.		X		
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.				X
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo			X	
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.				X
Mi jefe es accesible.			X	
Mi jefe es justo.		X		
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.			X	
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.		X		
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.			X	
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.			X	
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).				X
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.			X	
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.		X		

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga		X
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local	X	
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 27 años**  
**Estado Civil: Casado**

**Sexo: M**  
**Antigüedad en la Empresa: 6 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.			X	
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.				X
La cantidad de trabajo está bien repartido			X	
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	X			
Mi trabajo me resulta estresante.		X		
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.				X
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades				X
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades				X
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.				X
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.				X
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.				X
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.				X
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades				X
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación				X
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados				X
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.				X
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.				X
Considero que mi trabajo está bien remunerado.				X

D

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia				X
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.				X
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente				X
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.			X	
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.				X
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.				X
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.				X
Me siento parte del equipo de trabajo.				X
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.				X
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.			X	
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración				X
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.				X
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo				X
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.		X		
Mi jefe es accesible.				X
Mi jefe es justo.				X
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.		X		
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.		X		
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.				X
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.				X
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).			X	
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.				X



	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.				X
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.				X

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga	X	
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

**CUESTIONARIO**

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 28 años**

**Sexo: M**

**Estado Civil: Concubinato**

**Antigüedad en la Empresa: 5 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.			X	
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.			X	
La cantidad de trabajo está bien repartido			X	
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.				X
Mi trabajo me resulta estresante.		X		
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.			X	
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades			X	
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades		X		
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.		X		
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.			X	
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.			X	
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.			X	
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades		X		
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación			X	
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados			X	
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.			X	
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.			X	
Considero que mi trabajo está bien remunerado.			X	

E

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia			X	
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.			X	
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.			X	
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.		X		
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.			X	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.				X
Me siento parte del equipo de trabajo.				X
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.			X	
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.			X	
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.			X	
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo			X	
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.			X	
Mi jefe es accesible.			X	
Mi jefe es justo.			X	
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.			X	
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.		X		
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.			X	
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.				X
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).		X		
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.			X	
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.			X	

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga	X	
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local	X	
Préstamos Personales		X
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 41 años**

**Sexo: M**

**Estado Civil: Concubinato**

**Antigüedad en la Empresa: 2 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.			X	
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.				X
La cantidad de trabajo está bien repartido			X	
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.				X
Mi trabajo me resulta estresante.		X		
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.			X	
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades			X	
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades		X		
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.			X	
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.			X	
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.			X	
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.			X	
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.				X
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades		X		
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación		X		
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados			X	
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.		X		
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.			X	
Considero que mi trabajo está bien remunerado.				X

F

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia				X
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.			X	
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/do sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.		X		
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.			X	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.			X	
Me siento parte del equipo de trabajo.			X	
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.			X	
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.			X	
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.			X	
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo			X	
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.		X		
Mi jefe es accesible.			X	
Mi jefe es justo.			X	
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	X			
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.		X		
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.			X	
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.			X	
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).			X	
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.				X
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.		X		

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga		X
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 43 años**

**Sexo: F**

**Estado Civil: Casada**

**Antigüedad en la Empresa: 15 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.				X
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.			X	
La cantidad de trabajo está bien repartido		X		
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.			X	
Mi trabajo me resulta estresante.			X	
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.			X	
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades			X	
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades			X	
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.			X	
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.			X	
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.			X	
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.			X	
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades			X	
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación			X	
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados		X		
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.		X		
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.		X		
Considero que mi trabajo está bien remunerado.		X		

G



	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia			X	
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.			X	
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.			X	
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.			X	
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.			X	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.			X	
Me siento parte del equipo de trabajo.			X	
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.			X	
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.			X	
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.				X
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo				X
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.		X		
Mi jefe es accesible.				X
Mi jefe es justo.			X	
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	X			
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.			X	
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.				X
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.				X
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).			X	
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.				X
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.				X

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga		X
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas		X
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales		X
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 31**

**Sexo: F**

**Estado Civil: Soltera**

**Antigüedad en la Empresa: 2 años y 9 meses**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.		X		
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.			X	
La cantidad de trabajo está bien repartido		X		
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.			X	
Mi trabajo me resulta estresante.			X	
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.				X
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades				X
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades				X
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.			X	
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.			X	
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.				X
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.				X
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades		X		
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación		X		
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados				X
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.				X
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.			X	
Considero que mi trabajo está bien remunerado.			X	

H

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia				X
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	X			
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente				X
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.			X	
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.			X	
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.			X	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.			X	
Me siento parte del equipo de trabajo.				X
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.				X
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.				X
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración				X
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.			X	
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo				X
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.			X	
Mi jefe es accesible.				X
Mi jefe es justo.			X	
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.				X
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.		X		
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.				X
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.				X
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).			X	
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.			X	
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.		X		

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga	X	
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		

## CUESTIONARIO

*La presente encuesta tiene como finalidad indagar cuestiones referidas a la motivación y satisfacción con respecto a su trabajo. La encuesta es confidencial y para uso exclusivo de RRHH.*

**Edad: 38 años**

**Sexo: F**

**Estado Civil: Casada**

**Antigüedad en la Empresa: 3 años**

*Lea las siguientes afirmaciones tomando como punto de partida sus percepciones e impresiones sobre su experiencia en MDC indique con una cruz la respuesta que refleje mejor su opinión/valoración.*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Conozco la historia y trayectoria de la empresa.		X		
Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.			X	
La cantidad de trabajo está bien repartido		X		
El trabajo que realizo es relevante para el cliente.			X	
Mi trabajo me resulta estresante.			X	
Mi trabajo me resulta aburrido.	X			
Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.			X	
Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades			X	
Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades		X		
Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.			X	
El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.			X	
Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.				X
Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.				X
La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.			X	
La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades		X		
La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación		X		
Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados		X		
Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.			X	
Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.			X	
Considero que mi trabajo está bien remunerado.			X	

I

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia			X	
La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras.				X
Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.		X		
En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente			X	
En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.			X	
Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.		X		
Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.			X	
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.			X	
Me siento parte del equipo de trabajo.			X	
Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.				X
Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.				X
Mi compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración			X	
En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.			X	
Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo			X	
Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.				X
Mi jefe es accesible.			X	
Mi jefe es justo.			X	
Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.				X
Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.			X	
Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.				X
El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.			X	
La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).		X		
El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.			X	

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.			X	
La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.		X		

**Indique con una cruz qué beneficios tiene en MDC:**

BENEFICIO	SI	NO
Medicina prepaga		X
Flexibilidad horaria (posibilidad de ausentarse para realizar trámites, concurrir a turnos médicos, entre otros)	X	
Desayunos/Almuerzos/Meriendas	X	
Almuerzo /Cena de fin de año	X	
Descuentos en productos del local		X
Préstamos Personales	X	
Préstamos de emergencia	X	
Otros ¿Cuáles? _____ _____		



**ANEXO 5: Síntesis – Resultados del Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción realizado a los empleados de MDC**

		EMPLEADO/Referencia								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Enunciado	D	A	B	S	P	G	L	R	N
	Sexo	M	M	M	M	M	M	F	F	F
	Edad	45	31	23	27	28	41	43	31	38
	Estado Civil	C	C	S	C	C	C	C	S	C
	Antigüedad en la Empresa	15	12	5	6	5	2	15	3	3
	Conozco la historia y trayectoria de la empresa.	3	4	3	3	3	3	4	2	2
LOGRO	Me siento incentivado/a a querer lograr los objetivos propuestos.	3	4	3	4	2	3	3	3	3
	En mi trabajo tengo la posibilidad de proponer ideas/solucionar para hacer las cosas de manera más eficiente	3	3	3	4	3	3	3	4	3
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	3	4	2	4	3	3	3	3	3
PODER	En ocasiones enseño/doy sugerencias a mis compañeros para solucionar problemas en el trabajo.	4	4	3	3	2	2	3	3	3
AFILIACION	Me gustaría permanecer en MDC los años siguientes.	4	4	4	4	4	3	3	4	3
	Me siento participe de los éxitos y fracasos de la empresa.	3	4	2	4	3	3	3	3	3
	Me interesa relacionarme con mis compañeros de trabajo.	4	3	3	4	3	3	3	4	4
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	4	3	3	4	4	3	3	3	3
	Me siento parte del equipo de trabajo.	4	4	4	4	4	3	3	4	3
AUTOREALIZACION	Mi trabajo me permite utilizar mis conocimientos y habilidades	3	4	2	4	3	3	3	4	2
	Mi trabajo me permite adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y habilidades	3	3	4	4	2	2	3	4	3
	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.	4	4	2	4	3	2	4	2	2
RECONOCIMIENTO	El trabajo que realizo es relevante para el cliente.	4	3	4	1	4	4	3	3	3

	El nombre de la empresa y mi posición en el sector, me resultan gratificantes.	4	4	3	4	3	3	3	3	4
	Me siento orgulloso de pertenecer a MDC.	4	4	3	4	3	3	4	4	4
	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (felicitaciones, reconocimiento), cuando hago bien mi trabajo.	2	2	2	4	3	2	2	4	3
	Recibo justo reconocimiento por mi trabajo.	3	4	3	4	3	3	2	3	3
	Considero que mis opiniones y sugerencias son valoradas/tenidas en cuenta.	3	3	3	4	3	3	3	3	2

SUPERVISIÓN	Me resulta sencillo expresarle a mi jefe mis opiniones.	3	4	3	4	3	3	3	1	2
	Mi jefe fomenta el compañerismo e integración entre los miembros del equipo de trabajo.	3	3	3	4	3	3	4	4	3
	Mi jefe es accesible.	4	4	3	4	3	3	4	4	3
	Mi jefe es justo.	4	2	2	4	3	3	3	3	3
	Se han generado malos entendidos con mi jefe por falta de comunicación.	1	1	3	2	3	1	1	4	4
	Recibo una devolución de cómo desempeño mi trabajo.	3	2	2	2	2	2	3	2	3
	Cuando se presenta alguna dificultad/duda/o situación atípica sé que puedo acudir y contar con la ayuda de mi jefe.	4	4	3	4	3	3	4	4	4
GRUPO DE TRABAJO	Para poder llevar a cabo mi trabajo necesito, por momentos/usualmente de la colaboración y ayuda de mis compañeros.	4	2	2	3	3	3	3	4	4
	Mis compañeros están disponibles cuando necesito de su ayuda y colaboración	3	3	3	4	3	3	3	4	3
	En ocasiones aprendo/í de la experiencia y conocimiento de mis compañeros de trabajo.	3	2	4	4	3	3	4	3	3
	Se han presentado malos entendidos con mis compañeros por falta de comunicación.	3	3	4	2	3	2	2	3	4

CONTENIDO DEL TRABAJO O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO	Me motiva y me gusta el trabajo que desarrollo.	4	4	3	4	3	4	3	3	3
	La cantidad de trabajo está bien repartido	4	2	2	3	3	3	2	2	2
	Mi trabajo me resulta estresante.	1	2	2	2	2	2	3	3	1
	Mi trabajo me resulta aburrido.	1	1	2	1	1	1	1	1	3
	Considero que mi trabajo es valioso en cuanto a las tareas que realizo.	4	4	4	4	3	3	3	4	3
SALARIO	Considero que mi trabajo está bien remunerado.	4	4	4	4	3	4	2	3	3
	La remuneración que percibo me permite satisfacer mis necesidades/y las de mi familia	4	4	4	4	3	4	3	4	3
	La empresa me brinda prestaciones sociales, tales como obra social, vacaciones, seguro de vida, entre otras	4	4	4	4	3	4	3	4	4
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN	La empresa me brinda posibilidades de crecimiento económico.	4	3	4	4	3	4	3	4	2
	La empresa me brinda la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades	4	3	2	4	2	2	3	2	2
	La empresa me brinda la posibilidad de perfeccionarme en mi ocupación	3	4	3	4	3	2	2	2	2
	Considero que existe igualdad de oportunidades entre todos los empleados	3	4	2	4	3	3	2	4	2
CONDICIONES DE TRABAJO	El lugar de trabajo es óptimo en cuanto a seguridad (extintores de incendio, salidas de emergencia, etc.), limpieza e instalaciones edilicias.	4	4	3	4	4	3	4	4	3
	La empresa me facilita los elementos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (ropa de trabajo, elementos de seguridad y equipamiento).	3	4	4	3	2	3	3	3	2
	El ambiente y clima de trabajo son apropiados para desarrollar mis tareas.	4	3	3	4	3	3	3	3	3
	La empresa me brinda seguridad y estabilidad en cuanto a mi trabajo.	4	4	3	4	3	4	4	3	3

Nota: Se utilizaron las siguientes referencias: 1 refiere "Nada"; 2 "Poco"; 3 "Bastante" y 4 "Mucho".

