



La motivación de los sujetos en la nueva gestión de recursos

Marise Schadeck
Eliezer Martini
Lisiane Wollenhaupt
Adilson Domingues

Recibido: Diciembre 2011 – Aceptado: Abril 2015

✉: mariseschadeck@hotmail.com

CONSIDERACIONES INICIALES

Hoy en día es importante para una empresa saber si sus empleados están satisfechos con su entorno de trabajo, si las condiciones son favorables para trabajar motivado, ya que empleados motivados y satisfechos con el ambiente interno conlleva más productividad a la empresa, por eso, se hacen necesarios estudios dentro de la empresa para saber cuál es el grado de motivación y cuánta es su satisfacción en relación al ambiente de trabajo.

La motivación puede actuar como una fuerza motriz del comportamiento humano y un elemento importante en cualquier esfera de la vida, pero tiene un valor especial en el lugar de trabajo, pues ésta actividad ocupa una gran parte de la existencia, por lo que debe ser motivadora para que no se torne en una actividad alienante y opresiva, sino en un medio para alcanzar satisfacción.

La satisfacción con el trabajo puede ser considerado como un fin en sí mismo, que muchas empresas tienen que pensar en los beneficios de los empleados para ayudarles a mantener una buena salud mental que puede ayudar a mejorar la productividad de la empresa y, por consecuencia, su rentabilidad, ya que un empleado motivado y satisfecho es más capaz de realizar adecuarse al trabajo que aquel que no lo está.

Así, este estudio tiene como objetivo principal identificar el nivel de motivación de los empleados y la influencia de su satisfacción en el ambiente interno de la empresa Constructora e Inmobiliaria Walan Ltda., basándonos en los marcos teóricos que versan sobre el tema para apoyar y calificar la elaboración de ésta investigación y análisis.

La investigación se realizó a través de cuestionarios a los empleados de la Constructora e Inmobiliaria Walan Ltda.; con preguntas relevantes a la temática y cómo el empleado percibe la empresa a fin de evaluar el grado de satisfacción con la misma y de la motivación sobre las actividades que desarrollan.

Buscar contextualizar la problemática a fin de responder para comprender el grado de motivación y satisfacción de los empleados; cuáles son los factores limitantes de esa motivación y de la satisfacción laboral para después ofrecer a la empresa maneras de resolver, amenizar o al menos buscar alternativas para mejorar el ambiente respecto a estos elementos: satisfacción y motivación.

La investigación se desarrolló por el paradigma interpretativo, caracterizándose como una investigación exploratoria y descriptiva, enfocándose en los datos cualitativos y cuantitativos. Se trató de un estudio de caso.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos funciona en un contexto de empresas y de personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en las empresas, más que de eso, significa administrar los demás recursos con las personas.

Gestión de recursos humanos, gestión de personas o de administración de recursos humanos, conocida por el acrónimo de HHRR es una combinación de habilidades y métodos, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de administrar los comportamientos internos y potenciar el capital humano. Tiene como objetivo seleccionar, administrar y guiar a los empleados hacia los objetivos y metas de la empresa.

Para Chiavenato ⁽²⁰⁰⁰⁾, la gestión de personas es la manera como las organizaciones buscan tratar con personas que trabajan juntas.

Más aún, Chiavenato ^(2000, p 155.)

La Administración de Recursos Humanos produce profundos impactos en las personas y empresas. La manera de tratar con las personas, de buscarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, de hacerlas trabajar, de desarrollarlas, de recompensarlas o supervisarlas, o sea, la calidad del modo como se dirigen las personas en la empresa es un aspecto crucial en la competitividad empresarial.

Según Chiavenato ^(1998, p.160), "[...] la administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la empresa, trabajando y dando lo mejor de sí, con una actitud positiva y favorable."

Chiavenato ^(2000: 162), también dice que los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la empresa;
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y plena satisfacción de las personas, y el logro de objetivos individuales;
- Lograr eficiencia y eficacia a través de la gente.

Según Chiavenato ^(2000, p 152.): Promover, implantar, mantener, desarrollar y controlar a las personas. Estos cinco procesos son estrechamente relacionados entre sí y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en una sola pasada causando influencia sobre otros, que realimentarán nuevas influencias en el otro y así, por el contrario, la generación de alojamiento y ajuste en todo el sistema.

La Dirección de Recursos Humanos es las técnicas de planificación, organización, desarrollo, coordinación y control para promover el desempeño eficiente personal, mientras que la organización es el medio que permite a las personas a colaborar con ella para alcanzar los objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Como Chiavenato ⁽²⁰⁰²⁾, la gestión es la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles, para lograr los objetivos. Gestión implica la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción, se configuran cuatro elementos básicos: objetivos alcance; A través de la gente; A través de las técnicas y una organización.

La tarea de gestión es básicamente para integrar y coordinar los recursos de la organización, a menudo cooperativa, a veces contradictorias, como las personas, materiales, dinero, tiempo y el espacio, etc., Hacia objetivos definidos como efectivo y eficiente manera posible.

La Administración de Recursos Humanos, maneja, recursos diversos y variables de vida extremadamente complejas, que son las personas, también se ocupa de diversos órganos de la organización y de la autoridad bajo varias cabezas. La Administración de Recursos Humanos no tiene control sobre los eventos y condiciones que los producen, ya que son operadas por diferentes áreas de la organización y el comportamiento de sus participantes.

LA GENESIS DE GESTIÓN DE PERSONAL

Para cambios Dutra ⁽²⁰⁰⁹⁾, las presiones sobre las organizaciones ha hecho ocurrirán en todo el mundo con respecto a la relación entre las organizaciones y las personas. Desde los años 80 son los comentarios de la necesidad de revisar la gestión de manera que la gente y repensar los conceptos y herramientas de gestión. Sin embargo poco ha surgido en este momento. Desde los años 90 es que hay más ideas concretas para el cambio y empezar a ver resultados positivos en las nuevas formas de gestión de personas.

Históricamente, las personas se han visto por la organización como una entrada, es decir, como un recurso para ser manejada ^(Dutra, 2009). Grandes son los cambios en las organizaciones, y el concepto de la gestión de personas y de sus cambios en la práctica han sido el hilo conductor de la gente.

Muchas empresas, a partir de los años 90, decidieron designar a sus áreas de recursos humanos, con otros nombres. Pero lo importante no es el nombre, pero el significado, la esencia, el significado más profundo de este nombre adquiere dentro de las organizaciones. El límite es importante en la percepción de que el empresario y el trabajador tienen en esta área.

Como Dutra ^(2009, p.37) "[...] la gestión de personas debe ser integrada, y el conjunto de políticas y prácticas que forman obligada, al mismo tiempo, responde a los intereses y expectativas de la sociedad y la gente"

Vivimos en un conocimiento donde el talento y las capacidades humanas son vistos como factores de competitividad en una sociedad globalizada del mercado de trabajo. Pero este talento y esta capacidad tienen que ser vistos con nuevos ojos, ojos de los empleados y no competir. Así que tenemos que rescatar el papel de los humanos en la organización con el fin de hacerlos competentes para actuar en sus actividades como empleados. Es con este telón de fondo que las organizaciones deben considerar que el capital humano es su diferencial. Así, un nuevo concepto surge en la gestión de personas.

Los aumentos observados en las últimas décadas han llevado a las organizaciones a buscar nuevas formas de gestión con el fin de mejorar el desempeño, obtener resultados y lograr la misión institucional de servir plenamente las necesidades de los clientes. Tenga en cuenta también que el éxito de las organizaciones modernas depende, tanto en la inversión en las personas, con la identificación, la explotación y el desarrollo de capital intelectual.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos por sus miembros, en todos los niveles, que diferencia una organización de los demás. Cuanto más se entienda la cultura de la organización, mayor es la probabilidad de supervivencia en el mercado.

Robbins ⁽²⁰¹¹⁾ dice que la cultura organizacional es un factor importante a tener en cuenta por los administradores de ambas organizaciones, tanto privadas como públicas. Una cultura fuerte proporciona estabilidad a una organización. Sin embargo, para algunas de ellas, también puede ser un obstáculo importante para el cambio.

Morgan ^(1996, p. 41):

Cultura se refiere al patrón de desarrollo que se refleja en los sistemas sociales de conocimiento, ideologías, valores, leyes y rituales diarios, y siendo su concepto utilizado más genéricamente en el sentido de que los diferentes grupos de personas tienen diferentes estilos de vida.

De acuerdo con Wagner III ^(1999, p. 371) “[...] la cultura organizacional se origina de las maneras informales y extraoficiales de proceder”.

La cultura de una organización es una manera informal y colectiva de percibir la vida, y la participación en la organización mantiene sus integrantes unidos entre sí e influye lo que piensan acerca de sí mismos y su trabajo.

Wagner III ⁽¹⁹⁹⁹⁾, en el proceso para ayudar a crear el entendimiento mutuo de la vida de la organización, la cultura organizacional desempeña cuatro funciones básicas. En primer lugar les da a sus integrantes una identidad organizacional, para compartir normas, valores y percepciones, proporcionando un sentido de unidad para promover un sentimiento de propósito en común. En segundo lugar facilita compromiso colectivo, a fin de desarrollar, a partir de una cultura colectiva, un compromiso de todos aquellos que aceptan la cultura como propia. Tercero, promueve la estabilidad organizacional, al nutrir un sentido común de identidad y compromiso, la cultura fomenta la integración continua y la cooperación entre los miembros de una organización. En cuarto lugar, moldea el comportamiento para ayudar a los integrantes a darle sentido al ambiente.

Wagner III ⁽¹⁹⁹⁹⁾ apunta a que la cultura de una organización sirve como una fuente de significados comunes para explicar por que las cosas acontecen del modo como acontecen.

Esta influye en la organización formal, así influenciando las actitudes y el comportamiento de los empleados ^(WAGNER III, 1999).

Para Wagner III ^(1999, s.p) “Todo esto sucede porque las normas y valores culturales proporcionan información social, y esta información ayuda a los empleados a determinar el significado de su trabajo y de la organización respecto a sí”.

Segun Wagner III ^(1999, p. 367): “[...] la cultura de una organización, por lo tanto, es una manera informal y colectiva de percibir a vida y la participación en la organización es lo que mantiene sus integrantes unidos e influyen lo que piensan sobre sí mismos y su trabajo”.

En general todas las organizaciones muestran una cultura organizacional que se caracteriza por los valores que poseen, por la regularidad del comportamiento de sus integrantes, por la filosofía que rige sus políticas y también el clima expresado tanto por su diseño físico como por la interacción de sus miembros entre sí ^(GIL, 2001).

La cultura nos permite entender cómo una organización funciona, como se encarán los problemas, ¿Por qué la gente actúa de tal manera y de esa manera responden a los obstáculos que se les presentan? La cultura es parte de la esencia de la organización, es parte integrante de ella.

De acuerdo a Chiavenato ^(1994, p. 52), "la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores sociales, la forma aceptada de interacción y relación que caracterizan a cada organización".

La cultura organizacional condiciona y determina las pautas de comportamiento de las personas dentro de cada empresa, o sea, es la forma de ser de cada empresa y de sus integrantes ^(CHIAVENATO, 1994).

Para Maximiano ^(1995, p. 36) "la organización informal es, en primer lugar, un sistema de pautas de conductas, que definen los patrones de comportamiento a los que las personas se amoldan".

Para Geertz ⁽¹⁹⁸⁹⁾, la cultura organizacional es el resultado de su historia particular y del sistema de símbolos creado y mantenido por su liderazgo en el pasado y en el presente, el cual sirve para ser interpretado y dar significado a las experiencias subjetivas de sus integrantes, así como para racionalizar y aumentar su compromiso con la empresa.

Robbins ⁽²⁰¹¹⁾ afirma que hay siete características básicas que capturan la esencia de la cultura de una organización. La innovación es el grado en el que se estimula a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos. La atención al detalle es el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle. Enfoque en los resultados es el grado en el que los directores se fijan más en los resultados que en las técnicas y procesos utilizados para la concreción. Focalizar en la persona es el grado en el que las decisiones de los directores tienen en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización. Enfoque en el equipo es el grado en que están organizadas las actividades laborales más en torno a los equipos que a los individuos. La agresividad es el grado en que las personas son competitivas y agresivas en vez de tranquilas. La estabilidad es el grado en el que las actividades organizacionales enfatizan la manutención del statu quo en vez del crecimiento.

Para Robbins ⁽²⁰⁰⁰⁾, reconocer que la cultura organizacional tiene características comunes no significa, sin embargo, que no pueden ser consideradas subculturas dentro de la cultura. La mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y varios juegos de subculturas. Una cultura dominante expresa los valores fundamentales compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización. Las subculturas tienden a desarrollarse en grandes organizaciones para considerar los problemas y situaciones o experiencias comunes de sus integrantes, estas subculturas son muchas veces definidas

por dependencias departamentales y separación geográfica. El departamento de compras, por ejemplo, puede tener una subcultura que incluye los valores fundamentales de la cultura dominante, más valores específicos de ese departamento.

Robbins ⁽²⁰⁰⁰⁾ diferencia cultura fuerte y cultura débil, siendo que en una cultura fuerte, los valores esenciales de la organización son intensamente acatados y compartidos ampliamente, o sea, cuanto mas personas aceptan los valores esenciales es cuánto mayor es su compromiso con estos, más fuerte será la cultura y mayor su influencia sobre el comportamiento de los integrantes de la organización, pues alto grado e intensidad de colectivismo crea un clima interno de alto control conductual. Una organización que posee una cultura fuerte reduce el índice de rotación de sus miembros, pues demuestra un elevado grado de concordancia sobre lo que la organización representa. Esa unanimidad de propósitos genera cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Tales cualidades, a su vez, reducen la propensión de los empleados a abandonar la organización.

Por otro lado la cultura débil es percibida cuando hay grandes discordancias de percepción de la realidad organizacional, o sea, las opiniones entre las personas varían bastante. Una característica de ese tipo de cultura es que puede ser fácilmente cambiada.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para Robbins ^(1998, p. 56) “[...] el cambio es una realidad organizacional. Y lidiar con ella es una parte fundamental del trabajo de todos los administradores”.

Según Schein ⁽¹⁹⁸⁶⁾, el planeamiento de los cambios debe ser mediado por la cultura organizacional, o sea, cuanto mas importante la acción de cambio para la estrategia, mayor debe ser su compatibilidad con la cultura de la organización.

Ninguna empresa está en una situación particularmente estable hoy en día, lo mismo aquellas tradicionalmente estables, como las que ocupan una cuota del mercado dominante en su área, deben cambiar, muchas veces radicalmente ^(Robbins, 2011).

Robbins ^(2011, p. 566) resume seis fuerzas específicas que estimulan el cambio:

1. Fuerza de la naturaleza del trabajo: mayor diversidad cultural, envejecimiento de la población, inmigración y tercerizaciones crecientes.
2. Tecnología: computadoras más rápidas, mas baratas y portátiles, surgimiento y crecimiento de las redes sociales (ejemplo: facebook), descifrad del código genético.
3. Los choques económicos: repentinas alzas tasas de interés para combatir la inflación, colapso del sistema financiero internacional, la recesión global.
4. Competitividad: la concurrencia global, las fusiones y consolidaciones, aumento de la regulación gubernamental sobre el comercio.
5. Tendencias sociales: el aumento de la conciencia ambiental, actitudes mas liberales hacia los empleados homosexuales, lesbianas y transexuales, más conectividad y múltiples tareas.
6. Políticas Internacionales: políticas anticapitalistas en Venezuela, Bolivia y Ecuador, apertura de los mercados en China, embargos a naciones árabes, como Irán e Irak.

Resistencia al cambio

Wagner III (1999) sostiene que el cambio es el acto de variar o alterar modos convencionales de pensamientos o comportamientos. En las organizaciones, es un impulso importante y, al mismo tiempo, un producto primario de los esfuerzos de desarrollo organizacional reformulando los modos por los cuales las personas y grupos trabajan juntos. Siempre que los gerentes traten de provocar algún cambio, pueden esperar resistencia, porque las personas tienden a resistir aquello que perciben como amenaza a la manera establecida de hacer las cosas. Cuanto más intenso el cambio, más intensa tiende a ser la resistencia resultante.

En las palabras de Robbins ^(2011, p. 568):

Nuestro ego es frágil y, a menudo vemos los cambios como una amenaza. Los estudios muestran que, incluso cuando se muestran a los empleados datos de lo que sugiere que necesita cambios, se aferran a cualquier información que encuentran y sugieren que están bien y no es necesario cambiar.

Sigue el autor explicando que:

La resistencia al cambio puede ser positiva si conduce a abrir discusiones y debate. El cambio no siempre aparece de forma estandarizada, éste puede ser abierto, implícito, inmediato o diferido. Es importante tener en cuenta que no todo cambio es positivo, a menudo prisa puede llevar a malas decisiones, los cambios deben ser pensados cuidadosamente con todas sus implicancias. ^(ROBBINS, 2011, p. 568).

Robbins ⁽²⁰¹¹⁾ explica que las principales fuentes de resistencias al cambio, en resumen son: fuentes individuales residen en las características humanas tales como la percepción, la personalidad y necesidades; y en las fuentes de la organización reside en la estructura de la misma. Como fuentes individuales se destacan hábitos, seguridad, factores económicos, el miedo a lo desconocido y el procesamiento de información selectiva y fuentes organizacionales de inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia grupo, amenaza a la experiencia y a las relaciones de poder establecidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional es la calidad del medio ambiente que se percibe o experimenta por los integrantes de la empresa y que influyen en su comportamiento. Es esa "atmósfera psicológica" que todos percibimos cuando entramos en un determinado medio ambiente y que nos hace sentir más o menos cómodo para permanecer allí, interactuar y hacer.

Chiavenato ⁽²⁰⁰⁰⁾ destaca que el clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los integrantes de la organización. Cuando es alta la motivación entre los participantes, el clima organizacional tiende a ser elevado y proporciona relaciones de satisfacción, de animación, de intereses e colaboración entre los participantes.

Por el otro lado, Chiavenato ⁽²⁰⁰⁰⁾ sostiene que cuando hay baja motivación, entre los integrantes, ya sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. Cuando el clima es bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, pudiendo, en casos extremos, llegar a estados de inconformidad, agresividad, crispación, típicos de situaciones en que los integrantes se enfrentan abierta y ostensiblemente contra la organización. Por lo tanto, el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente ligado con el grado de motivación existente.

Somos influenciados por el clima organizacional y, al mismo tiempo, lo influenciarnos. Ese ciclo de influencias creará un efecto al cual llamamos "realimentación de auto-refuerzo", hacer que ciertas características de la cultura se amplifiquen a través de la repetición de la conducta en las relaciones cotidianas. Así que, si la cultura organizacional es virtuosa, en este ciclo se amplifican los comportamientos constructivos, generando más productividad y calidad de vida. Pero si la cultura fuera viciosa, el ciclo de las influencias arrastrará la empresa hacia conductas cada vez más destructivas, perjudicando la productividad, desgastando a las personas y sus relaciones.

Chiavenato ^(2000, p. 95):

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propias motivaciones del ambiente, o sea, aquellos aspectos de la organización que lleva a provocar de distintas clases de motivación en sus participantes. Por lo tanto, el clima organizacional es favorable cuando se proporciona satisfacción a las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de aquellas necesidades, en realidad la influencia del clima organizacional del estado motivacional de las personas y está influenciado por ella

El clima organizacional puede ser definido como los reflejos de un conjunto de valores, conductas y patrones formales e informales que existen en una organización (cultura) y, representa la forma como cada colaborador percibe la empresa y su cultura, y como reacciona a ella.

Para Chiavenato ^(2000, p. 94) clima organizacional es el nombre "[...] dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización".

Krumm ^(2005, p.58) "clima organizacional se refiere a las percepciones individuales de los eventos culturales de la organización: como empleados, individualmente o en grupo, interpretan lo que acontece en la organización".

Clima Organizacional es el indicador de satisfacción de los miembros de una empresa, en relación a diferentes aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización, tales como: políticas de RH, modelo de gestión, proceso de comunicación, valorización profesional e identificación con la empresa.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Chiavenato (1993, p. 115) "las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico. Ambiente es todo lo que envuelve externamente una organización, el ambiente está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad".

Una organización depende de otras organizaciones para seguir su camino y lograr sus objetivos, la interacción entre la organización y el medio ambiente es esencial para su comprensión, la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones (Chiavenato, 1993).

Chiavenato (1993, p.116):

La interacción continua entre una organización y su ambiente introduce un elemento de control ambiental sobre la organización. Las estrategias para lidiar con el ambiente de organización pueden ser rigurosamente clasificadas como competición y cooperación: son estrategias diferentes que representan una medida de control ambiental de las organizaciones, pues permiten que "extraños" participen de los procesos de decisión de la organización o establezcan límites para los mismos.

Una organización está constantemente siendo afectada por el ambiente en el cual está inserta, la demanda puede tornarse tan elevada que imposibilite la atención adecuada de todos sus clientes. Según Chiavenato (2004), existen básicamente dos tipos de ambiente: ambiente general y ambiente específico.

El ambiente general afecta los resultados de la organización indirectamente de acuerdo a Chiavenato (2004). Las variables del ambiente general son aquellas relacionadas con sociedad o mercado como un todo. Chiavenato (2004) enumera algunas como: condiciones económicas, tecnológicas, sociales, legales, políticas, culturales, demográficas e ecológicas. Cada una de esas condiciones afectarán la forma como la sociedad se comporta en relación a la organización.

El entorno específico, sin embargo, es menos abstracto que el medio ambiente general, pues los cambios ocurridos en este entorno afectan directamente a la empresa. Las variables del entorno específico, según Chiavenato (2004), son los proveedores, clientes, competidores y agencias reguladoras. Estas variables son por lo tanto agentes que actúan directamente sobre la organización. Los proveedores entregan los insumos y los clientes consumen los productos de la organización.

De acuerdo a Robbins (2005), el ambiente de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que tienen el potencial de afectar su desempeño. Ellas incluyen, típicamente, proveedores, clientes, competidores, agencias reguladoras del gobierno, grupos de opinión pública y otros. La estructura de una organización está afectada por el ambiente debido a las incertidumbres del mismo.

Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estables – en los que, pocas fuerzas están cambiando. No hay, por ejemplo, nuevos competidores, ninguna innovación tecnológica por parte de la actual competencia en actividades grupales de opinión pública que puedan influenciar la organización.

Otras empresas se enfrentan con entornos muy dinámicos – cambios repentinos de legislación que afectan los negocios, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, cambio en las preferencias de los consumidores y así sucesivamente.

De acuerdo con Robbins ⁽²⁰⁰⁵⁾, los entornos estables generan mucho menos incertidumbre que los dinámicos. Como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de la organización, los ejecutivos van a hacer todo lo posible para minimizarla. Una forma de reducir la incertidumbre del entorno es haciendo ajustes en la estructura organizativa

Fueron identificadas tres dimensiones en el entorno de una organización: la capacidad, la volatilidad y la complejidad ^(Robbins, 2005):

- La **capacidad** de un entorno se refiere al grado en que éste puede sostener el crecimiento. Entornos ricos y en crecimiento generan abundantes recursos que pueden ayudar a la organización en tiempos de escasez relativa. La capacidad excesiva deja espacio para que la organización cometa errores, lo que no ocurre cuando la capacidad es escueta.
- La **volatilidad** se relaciona con el grado de inestabilidad de un entorno. Donde existe un alto grado de cambios impredecibles, el entorno es dinámico. El entorno dinámico se desbarata cuando los ejecutivos tienen que hacer predicciones precisas sobre probabilidades asociadas a diversas alternativas de decisión. En el otro extremo está el entorno estable.
- La **complejidad** del entorno está relacionada con el grado de heterogeneidad y concentración de sus integrantes. Ambientes simples son homogéneos y concentrados. Eso puede describir la industria del tabaco, ya que hay relativamente pocos integrantes. Para estas empresas, es fácil de vigilar al personal. En comparación, los entornos caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se llaman complejos. Esto se aplica a las empresas que trabajan con Internet. Cada día parece surgir un "nuevo vecino en el barrio", que compiten con los proveedores en actividad.

Para Robbins ⁽²⁰⁰⁵⁾, a partir de esa definición tridimensional de ambiente, se puede llegar a algunas conclusiones. Existen evidencias que relacionan los grados de incertidumbre ambiental a diferentes disposiciones estructurales. Más específicamente, cuánto mas escueto, dinámico y complejo es el entorno, más orgánica debe ser la estructura. Por otro lado, cuánto más amplio, estable y sencillo es el entorno, más adecuada será la estructura mecanizada.

LA MOTIVACIÓN

La motivación es un conjunto de razones e incluso motivos que nos inducen y nos llevan o causan algún tipo de acción o comportamiento. Basándose en el consumidor se puede decir que a su motivación son a sus razones que inducen un comportamiento de compra. Entonces, la motivación en el trabajo es la disposición o voluntad propia para concretar metas y objetivos.

De acuerdo a Maximiano ^(1995, p. 318) "el estudio de la motivación para el trabajo es tratar de entender cuáles son las razones o motivos que influyen en el rendimiento de las personas, que es la fuerza impulsora detrás de la producción de bienes y prestación de servicios".

Para Chiavenato ^(2002, p. 80): "la motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras funciona como *deseo* y *recelo*; el individuo desea poder, desea status, recela el ostracismo social, recela las amenazas y a su autoestima".

Cada persona es diferente cuando se trata de motivación. Las necesidades cambian de persona a persona, de este modo, se produce diferentes tipos de comportamiento, los valores y los principios sociales son diferentes, la capacidad de lograr los objetivos y las metas son diferentes. Debido a todas estas diferencias, los patrones de comportamiento varían, el proceso es prácticamente el mismo para todas las personas.

Según Vergara ^(2012, p. 66) "como somos diferentes los unos de los otros, nuestras motivaciones también lo son. Alguien puede sentirse predominantemente motivado por factores económico-financieros o en términos de adquisición de bienes y servicios".

Para Vergara ^(2012, p. 66) "a grosso modo se puede decir que existen elementos que están presentes en un trabajo significativo". Por ejemplo:

- Promoción del aprendizaje y del desarrollo individual;
- Oportunidad de proporcionar a los individuos un papel social en las actividades de la empresa;
- Promoción, en la persona, de la sensación de contribuir, de pertenecer, de ser apreciado, o que permita desarrollar su autoestima;
- Oportunidad de producir bienes e servicios deseados por la sociedad;
- Promoción de satisfacción.

Vergara ^(2012, p. 69 e 70) explica que:

- Debemos desafiar a la gente a alcanzar sus estándares de excelencia, todos tienen el potencial de ser aún mejor;
- Elogie a las personas para que ellas sientan orgullo de lo que hacen;
- Fortalezca las recompensas ofrecidas por las empresas, para que los individuos se sientan reconocidos por lo que hacen;
- Reconocer el trabajo de cada uno, porque a veces tan sólo basta un ¡Muy bien!
- Confíe en sus empleados e incentíuelos a creer en su potencial;
- Tenemos que aceptar los límites de cada uno, porque todos tenemos fortalezas y debilidades. Por eso debemos confiar en nuestra fuerza.
- No ser un líder autoritario, si democrático, delegar tareas, pero sin compartir la autoridad necesarias para llevarlas a cabo;
- Permita que las personas se equivoquen, más aún, que aprendan con los errores cometidos para que no se equivoquen nuevamente.

Aún basándonos en Vergara ⁽²⁰¹²⁾ se puede decir que las personas pueden sentirse motivadas por el deseo de ser saludable, de ser amado, de sentirse competentes, de ser reconocido, de participar de decisiones, de realizar tareas intrínsecamente desafiantes, de trabajar y ser confiable en su trabajo.

Se vio que las empresas están valorando cada vez más a sus empleados para que sean capaces de lograr un buen rendimiento en el trabajo y en la vida social. Haciendo que sientan el placer y la satisfacción en el desempeño de las tareas que son de su incumbencia, formando así una buena relación entre los equipos (jefe/empleado).

2.5.1 MOTIVOS INTERNOS

Los motivos internos son las necesidades, intereses y habilidades de los individuos que hacen que ellos mismos sintan atraídos por determinadas cosas e evitar otras. Son, por lo tanto impulsos de orden fisiológico y psicológico afectados por factores sociológicos: necesidades, frustración, aptitudes, habilidades, actitudes e intereses ^(MAXIMIANO, 1995).

Para Maximiano ^(1995, p. 319 e 320):

Las necesidades son las razones internas más importantes pues son las necesidades humanas. Por ejemplo: el hambre es una necesidad que motiva al organismo a procurar alimento. Cuándo más fuerte es esa necesidad, mayor será el empeño en satisfacerla, más intensa será la motivación. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo entra en un estado de saciedad o satisfacción y el objeto de comportamiento en el caso del hambre, el alimento deja de representar un estímulo, porque se extinguió el impulso interno para perseguirlo.

Según Maximiano ^(1995, p. 324) "Frustración no es solamente la búsqueda de satisfacción de las necesidades lo que motiva el comportamiento humano en el trabajo. La frustración, que resulta de la insatisfacción de las necesidades pudiendo también ser un impulso".

Cuándo no conseguimos satisfacer alguna necesidad, la persona está frustrada y ansiosa como consecuencia de la frustración o su comportamiento sufre algunas alteraciones, por ejemplo, la procura de un nuevo empleo o profesión, cuando no hay posibilidad de progreso en donde está. Además de éstos hay otros comportamientos muy comunes que derivan de la frustración y que pueden surgir en situaciones de trabajo, la resignación y la agresión ^(MAXIMIANO, 1995).

Basado en Maximiano ^(1995, p. 325) "las aptitudes son habilidades en potencial, y las habilidades son aptitudes que se desarrollarán. Esos dos atributos comprenden todo aquello que el ser humano hace o es capaz de hacer".

Aún explica Maximiano ^(1995, p. 326) que "intereses y habilidades son influenciados por innumerables factores como necesidad, sexo, raza, grupo social, ambiente familiar, formación, moda y edad".

2.5.2 CICLO MOTIVACIONAL

Basado en el Portal de Marketing, la motivación proviene de algunos estímulos que actúan con fuerza sobre los individuos, llevándolos a la acción, pudiendo resultar desde algo externo o desde el propio organismo. Esa acción se denomina ciclo motivacional.

Cuándo el ciclo motivacional no consigue realizarse, generalmente sucede la frustración del individuo, que mantiene algunas actitudes:

- Comportamiento extraño o anormal;
- Agresividad por no conseguir satisfacer algo que deseaba;
- Nerviosismo, insomnio, disfunciones circulatorias/ digestivas;
- Falta de interés por las tareas u objetivos;
- Pasividad, baja moral, pesimismo, inseguridad y resistencia al cambio, etc.

Por lo tanto cuando una necesidad no está satisfecha, no significa que el individuo permanecerá eternamente frustrado. De algún modo la necesidad será compensada. Así percibimos que la motivación es un estado cíclico y constante en la vida personal.

2.5.3 MOTIVOS EXTERNOS

Segundo Maximiano ^(1995, p.326):

"Las razones externas son estímulos o incentivos que el entorno ofrece u objetivos que la persona persigue por satisfacer una necesidad, despiertan un sentido de interés o representan una recompensa a alcanzar. Un discurso de exhortación de un líder político, un desafío planteado por el gerente de ventas o una escala de progresión salarial, son ejemplos de este tipo de estímulos externos".

De acuerdo a Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾ los motivos externos pueden ser divididos en dos categorías principales: el trabajo y las condiciones de trabajo. Segundo una clasificación hecha en una teoría propuesta por Frederick Herzberg, que ejerció gran influencia sobre la motivación.

Herzberg ⁽¹⁹⁷³⁾ realizó una serie de entrevistas sobre aspectos agradables y desagradables en la organización, satisfecho o insatisfecho durante el trabajo. Tras el resultado se concluyó que los aspectos satisfactorios respecto al contenido del trabajo, a sabiendas de que estos aspectos se los denominó factores intrínsecos

Ya que las condiciones de trabajo tienen aspectos insatisfactorios que se relacionan más con el contexto laboral, las condiciones en las cuales el trabajo se ejecutó, en estas condiciones se lo denominó factores extrínsecos.

Ya los aspectos insatisfactorios están más relacionados al contexto laboral, las condiciones en las que se ejecuta el trabajo. A estos aspectos se los han denominado factores extrínsecos o higiénicos.

2.5.4 INCENTIVOS

Según Maximiano ^(1995, p. 335):

Los incentivos como el mismo nombre lo dice, tienen el objetivo explícito de estimular o premiar el desempeño y deben ser analizados como una categoría separada de motivos, porque son muy diferentes los componentes comunes de las prácticas de administración del personal.

En base a Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾, los incentivos representan el reconocimiento que el individuo tiene ante sus colegas por el desempeño del trabajo. Para el reconocimiento y la autoestima son necesidades importantes para cualquier persona. Los programas son un medio para reconocer y satisfacer esas necesidades.

Para Maximiano ^(1995, p.335) "programas de incentivos se asocian generalmente con algún tipo de campaña, la competencia interna o proyecto de mejora del rendimiento de las personas y de la empresa".

Hay cuatro categorías principales de incentivos: programas de reconocimiento, incentivos monetarios, mercaderías y viajes.

- a. **Programas de reconocimiento:** Para Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾, programas de reconocimiento son algunos tipos de programas que reconoce los esfuerzos que los empleados, característico durante un período determinado en la organización y gratificarlos por dichos actos. Por ejemplo, como el Oscar al mejor autor, premiando al ejecutivo financiero del año o al operario modelo.
Los programas de reconocimiento tienen muchas ventajas, diversas empresas ofrecen viajes de incentivos y un premio más modesto al segundo lugar. Pues en los tiempos de hoy los campeones no quieren tan solo una medalla en el pecho, si no más bien una recompensa material.
- b. **Incentivos Monetarios:** La premiación en dinero es una de las más simples que las empresas pueden adoptar. Es considerado tradicional y muy usado: comisiones por ventas, bonificaciones por piezas producidas, participación en las ganancias y premios por sugerencias, esos son apenas algunos ejemplos de incentivos monetarios.
- c. **Mercaderías:** Grandes empresas utilizan as mercaderías como premiación, pues representa el dinero transformado en algo material, como una televisión, reloj o incluso un coche ^(MAXIMIANO, 1995).
También es posible también que las empresas distribuyan mercaderías de valores variados, para recompensar las diferencias de realización: cincuenta mil reales en dinero, un auto para el campeón y una moto para el segundo y subsecuentemente reduciendo los premios para el tercero y así sucesivamente.
- d. **Viajes:** Maximiano ⁽¹⁹⁹⁵⁾, los viajes de incentivo representan la manera más costosa de recompensar el rendimiento. Cada empresa debe ofrecer a sus empleados un conjunto de incentivos, un ambiente de trabajo y el contenido de las tareas en si, que se juntan para formar su sistema motivacional.

EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

Lawler ⁽¹⁹⁹⁸⁾ citado por Pereira ⁽²⁰⁰⁷⁾ encontró pruebas de que el dinero puede motivar no sólo el rendimiento sino también el compañerismo y dedicación. Comprobó que el dinero ha tenido poco poder de motivación debido a su mala implementación por las organizaciones. La relación inconsistente entre el dinero y el rendimiento, en muchas organizaciones, se debe a una multitud de razones, entre las que se destacan:

- Extensión del tiempo de trabajo ligado a aumentos salariales, pudiendo dar la impresión que sus ingresos son independientes del desempeño;
- Los gerentes no efectúan evaluaciones de desempeño, incluso si ellas tienen diferencias salariales;
- El preconcepción generado por la escuela de las relaciones humanas con respecto al salario en si y de las limitaciones psicológicas del modelo "homo economicus" tan difundido por la escuela de administración científica de Taylor.

Las conclusiones de Lawler III ^(1998, citado Pereira 2007) son:

Las personas buscan dinero porque a través del mismo, satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, pero también que proporciona las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, autoestima y autorrealización. Por lo tanto, el dinero es un medio y no un fin.

La gente piensa que su rendimiento es necesario para obtener más dinero. Así la motivación es subjetiva, depende de las necesidades de cada uno y en un momento determinado.

No hay como afirmar si el dinero motiva o no, o si éste es intrínseco o extrínseco.

JERARQUÍA DE NECESIDADES SEGÚN MASLOW

Para Maximiano ^(1995, p. 83) "las teorías de las necesidades asumen que los motivos de la conducta humana residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse derivan de fuerzas de que existen dentro de ellos".

Por lo tanto para Maslow ⁽¹⁹⁹⁵⁾ las necesidades de los seres humanos obedecen a una jerarquía, o sea, a una escala de valores mencionados de acuerdo a su grado de importancia. Así, en el momento que el individuo realiza una necesidad, surge otra en su lugar, así que las personas están siempre buscando algo que satisfacer.

Para Maslow ⁽¹⁹⁹⁵⁾ las necesidades humanas están descritas en una pirámide acorde al grado de su importancia e influencia en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más básicas, las conocidas como necesidades primarias, hacia la cúspide se suceden las necesidades secundarias más sofisticadas e intelectuales. Las necesidades de la base son las que deben ser satisfechas antes que las situadas en la cúspide.



Para mayor claridad, mostramos el siguiente gráfico ^(Figura 1) que representa la pirámide.

Figura 1
Pirámide de Maslow / Fuente: Lopes, 2011.

1. **Necesidades fisiológicas:** es el nivel más básico de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y descanso, de vestimentas contra frío o calor, o deseo sexual. Son también conocidas como necesidades biológicas o básicas que garantizan la supervivencia del individuo desde su nacimiento, estamos siempre buscando satisfacer nuestras necesidades básicas, antes de buscar un nivel más elevado.
2. **Necesidades de seguridad:** Se puede decir que es el segundo nivel de las necesidades humanas. Lleva las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La gente busca la protección de amenazas o peligros del día a día. Generalmente surgen estas necesidades cuando el hombre ha cumplido con las necesidades fisiológicas.
3. **Necesidades sociales:** son las necesidades relacionadas con la vida social del individuo junto a otras personas. Son necesidades asociativas de participación, intercambio de amistad, afecto y de amor junto a una sociedad ante la sociedad y las personas por la cuales nos relacionamos. Esta surge cuando las necesidades sociales más básicas se encuentran relativamente satisfechas. La frustración de estas necesidades conduce a la falta de adaptación social y la soledad.
4. **Necesidad de estima:** Es el tipo de necesidad por la cual una persona se examina y hace su auto-evaluación y autoestima. Incluye desde la auto-

confianza, la necesidad de aprobación social, de reconocimiento social, de status, prestigio, reputación y consideración. Cuando el individuo satisface esas necesidades, él, consecuentemente mantiene su valorización, auto-confianza, fuerza, prestigio, poder y capacidad. A la inversa, el ser humano puede sentirse inferior, desamparado, lo cual a su vez puede llevar incluso al desánimo.

5. **Necesidades de auto-realización:** esas necesidades se encuentran en la cúspide de la jerarquía, son consideradas como las más elevadas. Esas necesidades están relacionadas a la auto-realización, independencia, autocontrol, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y de virtual. Ese tipo de realización puede ser satisfecha solamente por recompensas que son dadas intrínsecamente por las personas a si mismas. En esas necesidades cuanto más las personas obtengan recompensas que las satisfagan, más importante esta se torna y más aun la persona deseará satisfacerla. Asimismo una persona ya satisfecha siempre va a querer más.

De acuerdo a Chiavenato ^(2000, p. 86) en líneas generales, a la teoría de Maslow la caracterizan los siguientes aspectos:

1. Las necesidades satisfechas no son motivadoras de la conducta, aunque las necesidades insatisfechas si influyen en el comportamiento.
2. El individuo nace con necesidades fisiológicas que le son innatas, por lo que trabaja para satisfacer estas necesidades básicas.
3. Después de satisfacer las necesidades fisiológicas, el individuo entra en una nueva trayectoria en la que necesita nuevos estándares de necesidades. Surgiendo entonces nuevas necesidades de seguridad, centradas en la protección contra amenazas y a la privacidad.
4. En el momento en que el individuo controla sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades más elevadas, que son: necesidades sociales, de estima y autorrealización. Sabiéndose que una necesidad complementa la otra.
5. Surgen las necesidades superiores sólo en el momento que son las básicas son satisfechas, sin embargo predominan las básicas acorde a la jerarquía de necesidades. Sin embargo, las necesidades superiores tienen una activación predominante respecto a las básicas.
6. Las necesidades más básicas normalmente tienen un ciclo de motivación más rápido, y a mayor vuelo tienen un ciclo extremadamente largo.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El trabajo es de suma importancia para la vida del hombre, estando este relacionado con una profesión, un oficio, es decir, una actividad donde el hombre produce algo para su vida. Los trabajadores Tienen que estar satisfechos con el trabajo que realizan para que puedan contribuir al éxito de las organizaciones

Por lo tanto, podemos decir que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables con los cuales los empleados ven su trabajo, por lo que la satisfacción laboral ha sido definida de diferentes maneras. "[...] se refieren a la satisfacción laboral como sinónimo de motivación, como actitud o estado emocional positivo, habiendo además los que encuentran satisfacción e insatisfacción como fenómenos opuestos" (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003, p.1). Sabemos que diversas teorías relacionaron salario a la felicidad, aunque hoy los beneficios y las remuneraciones dejaron de ser determinantes en la elección de un nuevo empleo. Claro que las personas buscan crecer financieramente, mas eso dejó de ser el factor más importante para que un integrante del staff se sienta realizado en el trabajo.

De este modo, satisfacción en el trabajo es entendida como la relación percibida entre lo que un individuo espera de su trabajo y lo que el percibe que obtiene. Involucrándose en un estado de placer emocional resultado de una evaluación que un profesional hace sobre hasta que punto las funciones que desarrolla cumplen los objetivos (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003).

Un empleado motivado, que es reconocido por su trabajo se sentirá realizada por el reconocimiento recibido. La satisfacción genera un resultado positivo, lo que resulta en una mayor productividad. Y esa voluntad de trabajar para y por la empresa es lo que las organizaciones buscan en sus empleados.

La satisfacción depende de la salud física y psíquica, de la salud del cuerpo y la mente; de la medida: medida a través de la percepción y sentimientos. La satisfacción depende mucho de la concordancia del individuo sobre el cumplimiento de sus aspectos intrínsecos e extrínsecos en el trabajo.

Factores son aquellos que hacen parte del cargo desempeñado, originándose del trabajo que viene siendo desarrollado por el ocupante del cargo.

Aún podemos decir que la satisfacción en el trabajo hace parte del clima dentro da cultura de una organización. Esa cultura organizacional está por una visión, objetivos y valores de sus comandados y por otros factores, tales como: organización formal, informal y ambiente social.

FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

De acuerdo con Robbins ⁽¹⁹⁹⁸⁾, los factores más importantes que determinan la satisfacción en el trabajo son: trabajo mentalmente desafiador, recompensas justas, condiciones propicias de trabajo y colegas que den apoyo. Y también la importancia de una buena personalidad e idoneidad del cargo.

En base a Robbins ⁽¹⁹⁹⁸⁾:

1. **Trabajo mentalmente desafiador:** Os empleados están prefiriendo trabajos que les den oportunidad para usar sus capacidades, habilidades y conocimientos. Esas características tornan el trabajo desafiador. Trabajo sin desafío y monótono desanima los operarios y los deja desmotivados, frustrados y acarreado sentimientos de fracaso.
2. **Recompensas justas:** los empleados quieren recibir por las tareas realizadas de acuerdo a su grado de importancia y desempeño. Cuando la retribución es justa en base al trabajo realizado, al nivel de habilidad del individuo y a nuestros estándares de pago en el mercado, el resultado probable es la satisfacción. A veces las personas prefieren recibir menos dinero sino que trabajo en una plaza deseada o talvez en una plaza menos exigente o tener más elección del trabajo y del horario laboral. Los operarios buscan retribuciones justas por sus trabajos y promociones más allá de lo justo, con más responsabilidades y status social.
3. **Condiciones de trabajo propicias:** los empleados se preocupan tanto por el ambiente de trabajo, por el confort personal como por facilitar el trabajo. Los operarios prefieren trabajar en ambientes físicos que no sean peligrosos, además con buena iluminación y con el mínimo de ruidos externos.
4. **Colegas que den apoyo:** las personas buscan más del trabajo que del dinero que reciben, el trabajo rellena la necesidad de interacción social. Los colegas amigables y que dan apoyo acaban llevando la satisfacción al trabajo más allá del propio jefe.
5. **Recuérdese ajustar personalidad-cargo:** Las personas con determinada personalidad conscientes de sus elecciones profesionales, deben tener habilidades y talentos ciertos para obedecer las exigencias de sus empleos. Por lo tanto, tiene más capacidad de tener éxito en sus empleos teniendo probabilidad de lograr satisfacción con sus empleos.

Los determinantes y consecuencias de la satisfacción en el trabajo pueden ser abordados partir de un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individuales que influyen los niveles de satisfacción del integrante.

El efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

Según Robbins ^(1998, p.99 e 100), el estado actual de nuestro conocimiento es:

- **Satisfacción e productividad:** Cuando un individuo hace un buen trabajo intrínsecamente se siente bien con eso. Cuando es recompensada su productividad es aumentar el reconocimiento global, su nivel de retribución y probabilidades de promoción. Esas recompensas aumentan el nivel de satisfacción en el trabajo.
- **Satisfacción y Ausentismo:** Encontramos una relación entre satisfacción y ausentismo, más la correlación es moderada. De esta manera los empleados insatisfechos pueden faltar más al trabajo que los empleados satisfechos.
- **Satisfacción y Rotatividad:** La satisfacción esta negativamente relacionada a la rotatividad, es mas, es más fuerte de lo que encontramos para el ausentismo. Otros factores como condiciones del mercado de trabajo, expectativas sobre oportunidades alternativas de trabajo y tempo de servicio en la organización son importantes restricciones en la verdadera decisión de alguien largar su empleo actual.

Asimismo, para Robbins ^(1998, p. 99), "El interés de los directivos en la satisfacción del trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el rendimiento de los empleados. Para estimar el impacto de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad, el ausentismo y en la rotatividad del empleado".

En suma, más motivado el operario, hace mayores esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales, más razones hay para realizar un trabajo mejor, será hecho un mayor esfuerzo para hacerlo.

Más allá de la satisfacción de las necesidades básicas, objetivos, deseos de conquista y de mejoría, es la necesidad de auto-realización, pueden tornarse poderosos motivos para buscar un mejor desempeño. En el camino para alcanzar sus objetivos, los individuos crecen, los objetivos constituyen herramientas para el desarrollo de las personas, solamente alguien que no tiene metas no llega a ningún lugar.

METODOLOGIA

La investigación fue desarrollada por el paradigma interpretativista, caracterizándose como una investigación exploratoria y descriptiva con enfoque de datos cualitativo y cuantitativo. Se trató de un estudio de caso.

El objetivo de este estudio tiene como objetivo apuntar a la empresa una alternativa de mejora en el sector de personal, verificando los posibles problemas en la búsqueda de nuevas soluciones para mitigarlos, focalizando el análisis en el rodaje de todo el sector, tratándose así una investigación descriptiva.

La investigación fue de tinte bibliográfico, basados en materiales de la literatura, libros y artículos, que ayudan a la consecución de los objetivos propuestos. Se trató de un estudio de campo y de caso que sugirió nuevas estrategias para intervenir en la identificación de algunos factores para la mejoría de la satisfacción y motivación en el ambiente interno de la organización.

El abordaje de la investigación fue cualitativo y cuantitativo, pues se ocupó de la recolección de los datos y de los fenómenos y sus vicisitudes para la formación de las informaciones útiles, con base en la recolección y análisis de los datos a través de cuestionarios para la caracterización de los factores determinantes de motivación y satisfacción. A continuación fueron registrados y expresados en gráficos, y finalmente, analizados a partir de los conceptos y abordajes teóricos presentados en las referencias bibliográficas del presente estudio.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de los datos recolectados

Fueron entregados 11 cuestionarios a los empleados de Constructora e Inmobiliaria Walan Ltda., con el fin de evaluar cómo es el nivel de satisfacción y motivación en el ambiente interno de la empresa.

Se pudo analizar que de los encuestados de esta empresa el 100% son hombres. Este hecho es fácil de comprender, ya que es construcción civil, sólo hombres es algo que aún sigue siendo común en el estado de Rio Grande do Sul. Sobre la cuestión de la distribución por franja etaria se constató que en la organización estudiada que el mayor número de empleados está en la franja etaria de 31 a 40 años totalizando un 37%. Con el 36% aparecen los que están por encima de los 50 años. Las otras franjas etarias, se distribuyen entre los que tienen hasta 21 años, de 21 a 30 años y de 41 a 50 años totalizan un 27% distribuidos de equitativamente en un 9% cada uno. Respecto al grado de instrucción de los entrevistados, se observó que el 55% tiene la escuela primaria incompleta, 18% de los entrevistados la educación superior en curso de finalización. Los demás empleados, en un total del 9%, tienen escuela primaria, escuela secundaria incompleta y escuela secundaria completa. Es importante recalcar que en la organización no hay ningún empleado analfabeto. Con relación al estado marital de los empleados, el número que más se destaca, totalizando un 55%, fue el de solteros, seguido por un 27% de casados y 18% en unión estable. En relación a la procedencia de los empleados, quedó constatado que 73% de los empleados son oriundos de Santo Ângelo. Cabe destacar, que la gran mayoría de los empleados son contratados donde la empresa ejecuta las obras, siendo una de las políticas de la empresa, procurando de este modo desarrollar la región donde está inserta, en aquel momento. Quedaron divididos en partes iguales los empleados con un 9% cada uno, de los oriundos de Santo Cristo, Entre-Ijuis y los que no informaron procedencia.

En la segunda parte del cuestionario, en la pregunta Nº 6, con relación al cargo, 82% de los empleados que integran la organización son del sector operacional, estando éste compuesto por albañiles, carpinteros, electricistas, auxiliares de producción, plomeros e inventario. Mientras que el 18% de los empleados son encargados, siendo estos: supervisor administrativo, jefe de obra e ingeniero civil.

En la pregunta tiempo de servicio, el 100% de los empleados llevan menos de 5 años en la empresa. Eso se justifica por la grande rotatividad en el rubro de la construcción civil, y por tratarse de una constructora de otra localidad, adonde normalmente solo van a una determinada ciudad, ejecuta la obra y al término de ésta, parte hacia otra localidad.

Acerca de las relaciones interpersonales del mismo equipo, 55% de los empleados evidenciaron como buena, los 45% restantes afirmaron que las relaciones son excelentes. Con eso, hay que se hacer un análisis más exhaustivo, no siempre un potencial elevado y positivo es certeza de que el clima organizacional es de lo mejor. Hay necesidad siempre de hacerse investigación de satisfacción más específica y buscar saber de los empleados minuciosamente sus pretensiones, motivaciones y todo aquello que les trae mayor compromiso y deseo de estar en esa organización. Para los administradores también es importante que acompañen con frecuencia las búsquedas de satisfacción de sus colaboradores, bien como, el departamento de gestión de

personas, para que pueda monitorear, mejorar y subsanar eventuales problemas de desmotivación que aparezcan en el ambiente de trabajo.

En cuanto a la autonomía para proponer mejoras en la ejecución de su trabajo, el 64% afirma que es muy satisfactoria, pues la empresa toma en consideración lo que cada empleado, dentro de su conocimiento consigue desenvolver, siempre sobre la supervisión de un superior. De los demás empleados, el 36% señaló como satisfactoria la autonomía, siendo estos, de cargos donde es necesario un acompañamiento más estratégico, con mayor conocimiento técnico.

En cuanto a la realización profesional, el 55% de los colaboradores afirman que están realizados profesionalmente en la actividad que desempeñan, el 45% se dice muy realizado, eso demuestra cuán en alza está la actividad de la construcción civil, haciendo así que los profesionales de esta área se sientan motivados a buscar mejores puestos y calificaciones para desempeñar mejor sus funciones. Para los profesionales del área de administración, más específicamente, los gestores de recursos humanos, modernamente denominados gestores de personas es tema de suma importancia, pues como es el área que crece con cierta celeridad es importante que se acompañe de forma de entender los procesos de motivación, desarrollo personal y satisfacción en ese ambiente de trabajo, como la construcción civil.

Sobre la cuestión siguiente, el 9% de los entrevistados sienten que sus ideas o sugerencias no son escuchadas, en tanto que el 36% está muy satisfecho, el 55% de los empleados está satisfecho. Se percibe que la mayoría de las sugerencias son escuchadas y ejecutadas, por otro lado algunas sugerencias no pueden ser ejecutadas, pues el proyecto no permite determinadas alteraciones.

Los empleados fueron cuestionados cuanto al reconocimiento de su trabajo, siendo que el 55% siente que son reconocidos. Ya el 36% señala que son muy reconocidos y el 9% más o menos reconocidos. Cuanto a la estabilidad en el empleo, el 46% de los empleados afirman estar seguros en él, el 36% más o menos seguros y el 18% muy seguros.

En la cuestión siguiente, los empleados fueron cuestionados en cuanto al sentimiento respecto a los criterios utilizados para las promociones internas, se destaca que el 18% respondieron muy satisfecho, el 46% satisfecho, el 18% más o menos satisfecho y el 9% poco satisfecho y no supieron responder. En cuanto a la cantidad de capacitaciones ejecutadas, el 9% no supieron responder, empatado con el 18% señalaron como más o menos satisfactoria y muy satisfactoria, el 55% esta muy satisfecho.

En el ítem relación entre el superior inmediato y los subordinados dentro del equipo, el 55% de los participantes afirma ser muy satisfactoria, eso debido al análisis diario de cada miembro del equipo. Esto que no se adapta a una determinada función dentro de un equipo es inmediatamente reubicado en otro equipo, para identificar qué mejor se adaptará y desarrollará mejor su función. De los otros empleados entrevistados, el 27% respondieron que la relación es satisfactoria y del restante, el 18%, dividido en 9% cada uno respondió que está más o menos satisfecho o que no sabe como se siente en relación al superior inmediato.

Las indicaciones sobre los resultados de los cronogramas de ejecución de las obras son repasadas semanalmente a los empleados, de este modo, de los interrogados, el 55% afirman que son confiables las indicaciones recibidas, pues a cada instante es conversado con los responsables del equipo, estableciendo la orden de la obra a ser ejecutada, dejando certeza de los plazos y metas a ser alcanzados. Del 27% restante, 18% se dice totalmente confiable ante las indicaciones repasadas, y el 9% más o menos confiable, siendo que ese segundo porcentaje se debe a la baja escolaridad y difícil comprensión de las indicaciones repasadas. Se sugiere para la organización reevaluar las formas de presentación de los informes de esos resultados a fin de mejorar los índices mostrados.

En cuanto al sentimiento de trabajar en la empresa, los datos muestran que el 37% de los entrevistados se sienten muy satisfechos y el 36% satisfechos. Es importante buscar trabajar y extraer los motivos que evidencian este 37% y 36% de trabajadores muy satisfechos y satisfechos respectivamente, para aplicar a los demás, que no supieron responder siendo 18%, y los más o menos satisfechos en un total de 9%. Además de eso, se hace importante que se apliquen actividades para aquellos que muestran índice de baja satisfacción y con aquellos que no consiguen identificar su nivel de satisfacción. Estas actividades van desde un acompañamiento diario con pequeñas charlas, observaciones, relatos, dinámicas, incluso referencias a la psicóloga, para entonces tratar de manera más específica el real motivo de la insatisfacción, se está relacionado o no al ambiente de trabajo, o si tiene origen en problemas personales que estarían interfiriendo en lo profesional.

En la siguiente pregunta se interrogó aquello que el empleado considera como principal factor de motivación. A los entrevistados se les permitió que pudiesen escoger cuatro alternativas de las pertinentes, siendo que merece destacar la opción "gustar de lo que hace", fue elegida nueve por los empleados, mostrando así un punto favorable de satisfacción y motivación tanto profesional como para la empresa, cabe a la empresa e al gestor de personas buscar mantener constantemente esta satisfacción y motivación a través de cursos de capacitación y se busca la satisfacción donde el empleado pueda manifestar su opinión sobre las acciones y su participación en la organización. Otro ítem que merece destacarse es la oportunidad de crecimiento que fue elegido seis veces, demostrando que la organización ofrece al empleado ingresar en una actividad operativa y en el transcurrir del trabajo aprender nuevas actividades, calificando este empleado para actividades de mayor conocimiento evitando la rotatividad, posibilitando el crecimiento profesional de aquel empleado. El ítem subsiguiente, integración del equipo de trabajo, con cinco opciones, evidencia que aproximadamente 50% de los empleados dicen estar integrados con el grupo y que los otros no concuerdan que este sea un factor motivacional relevante, de esta manera sería importante buscar aclarar con los empleados que estaría faltando para integrar más al grupo.

En la pregunta ser valorizado y reconocido por el trabajo, con cuatro opciones para elegir de los once interrogados, se evidenció no ser un ítem que para los empleados merezca destacar, o sea, ellos se sienten, o la mayoría de ellos, en la medida de lo posible, valorizados por la organización o no tienen la comprensión necesaria de lo

2183

que significa ser valorizado y reconocido o que estos ítems solamente se hacen a través de beneficios financieros.

Con tres votos para cada uno estuvo la pregunta participación en las decisiones y salario sumado a beneficios, demostrando que no hay intereses en la tomada de decisión por parte de los empleados o que eso aun no fue totalmente establecido por la organización y de que forma los empleados pueden participar de este proceso. Aún no hay una política de salarios y beneficios establecida por la organización, por lo tanto, no hay como los empleados midieran esta pregunta como factor motivacional. Los demás ítems, autonomía, desafíos existentes en el trabajo, ser oído, instalaciones físicas, imagen de la empresa y relación con el liderazgo del equipo, todo lo que apareció con dos opciones de voto cada, dada por los empleados como factores de menor importancia y que pueden ser trabajados individualmente y aclarada su verdadera importancia.

En cuanto al ítem estabilidad en el empleo, menos citado con apenas una opción de voto, es posible justificarlo por se tratarse de obras temporarias, o sea, los empleados tienen la certeza de que al concluir el proyecto serán desahfectados, o desplazados hacia otras regiones, no viéndose como factor motivacional.

De las preguntas cualitativas de la entrevista, las Nº 17, 18 y 19, los datos del análisis apuntan hacia un enfoque más subjetivo, diríamos, que no hubo un gran consenso en respuestas que apuntasen los mismos objetivos. Eso es fácil de entender, pues, se sabe que ningún ser humano es igual al otro y que cada uno tiene sus anhelos y pretensiones con relación al trabajo y vida personal.

De esa manera, en la Nº 17, cuando se preguntó a los empleados cual es el factor satisfactorio para continuar trabajando en la empresa estudiada lo respondido fue que para esos empleados lo que más importa es el salario; los compañeros de equipo; el compañerismo; el reconocimiento del trabajo; las recompensas; mismo que no citadas; la buena interrelación; crecimiento del mercado actual; gustar de lo que hace; oportunidad de nuevos desafíos y lo que más se sobresalió fue la pregunta de crecimiento dentro de la empresa. Ese hecho sucede porque la empresa tiene como propuesta ofrecer medios de crecimiento para los empleados a través de capacitaciones en el área de la construcción civil y áreas afines haciendo así que el empleado se mantenga actualizado en la medida que las oportunidades surjan. Para a empresa ese proceso mejora el desempeño en términos de desempeño individual, integración con os departamentos, la detección de áreas de oportunidad, trabajo en equipo y presencia en el mercado. Promueve una mayor concurrencia interna (entre os directivos) e incentiva la proyección en el mercado.

En la pregunta Nº 18, se preguntó a los empleados lo que podría funcionar como factores motivacionales, dentro de las respuestas que más aparecieron fueron: el aumento de salario y las formas de recompensas. La empresa aún no tiene un plan de carrera definido, siendo eso un factor limitador de la motivación y de la satisfacción laboral. Otros ítems que figuraron en las respuestas fueron más allá del plan de cargos y salarios; respecto a sus superiores; ser oído; motivación; más

capacitaciones; diálogo; instalaciones adecuadas; relaciones interpersonales y posibilidad de continuidad en la empresa.

Un plan de carrera de una organización sirve para planear las necesidades futuras para elevar el nivel de talento de los empleados de la empresa. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y como las piezas deben ir acomodándose para la empresa se mantener competitiva y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma.

Las nuevas tendencias incumben mayor participación de los empleados, las empresas modernas ofrecen oportunidades y procuran generar movimientos internos a través de convocatorias para generar nuevos aprendizajes para las personas.

En la pregunta Nº 19 de la encuesta, se pidieron sugerencias para mejorar el nivel de satisfacción y motivación del ambiente interno de la empresa. Siguen algunas enunciadas por los empleados: contratación de más empleados; capacitaciones; conferencias motivacionales; ocio; más diálogo y mayor integración entre los equipos en momentos fuera del horario de expediente.

Esas sugerencias serán llevadas a la empresa a fin de que se establezca aquellas que son posibles de ser realizadas en breve espacio de tiempo, mejorando así los factores limitadores para la motivación y satisfacción de los empleados.

Como propuesta inicial, se sugiere a la empresa hacer una caja de sugerencias y dejarla a disposición de los empleados para que, de a poco puedan ir sugiriendo acciones que puedan mejorar el ambiente interno de la organización.

También se sugiere a la organización que, con más frecuencia aplique encuestas de satisfacción a sus empleados y promueva la integración de los mismos. Para conseguir eso, es importante la realización de una investigación en que se pueda observar como eso puede afectar negativamente, esa falta de motivación de los trabajadores, es intentar aplicar las técnicas correctas, de acuerdo con la cultura de la organización, y a su vez alcanzar un ambiente de trabajo basado en la cooperación y compromiso de todos para juntos atender los objetivos y metas organizacionales.

CONSIDERACIONES FINALES

Al final de esta investigación, se concluye que la motivación es algo intrínseco, es decir, cada individuo tiene que ser consciente de su poder para motivarse. Lo que se puede hacer son las acciones de incentivo para que esa motivación se torne en continua y positiva.

El estudio señaló que los empleados de la compañía estudiada poseen un grado satisfactorio de motivación en el entorno del trabajo, eso se evidencia en las respuestas de las preguntas N° 9 y 10 del cuestionario, respecto a la realización profesional, 100% de los empleados afirman que están profesionalmente hechos o muy realizados en la actividad desempeñada, respondiendo a la pregunta de investigación. Este grado de motivación para mantenerse debe ser frecuentemente monitoreado para que se convierta en una herramienta útil para aumentar el rendimiento del empleado, ya que ofrece la posibilidad de incentivarlos a alcanzar los objetivos y, además, hacer las actividades de trabajo con mucho gusto. La pregunta N° 18, respondió al objetivo específico, que fue analizar los factores limitantes de satisfacción de los empleados vinculados al entorno laboral. Los empleados cuando eran interrogados, respondieron que todavía hay limitaciones que impiden una mayor satisfacción. Asuntos tales como el incremento salarial y las formas de recompensas. No hay en la empresa ninguna planificación definida de cargos y salarios, siendo este un factor limitante de la motivación y la satisfacción laboral. Se propone que a partir de este estudio y en base a las directrices de la empresa que el departamento de Recursos Humanos comience a elaborar un plan estratégico de carrera para los empleados. Otros puntos que figuraban en las respuestas eran respecto a sus superiores; ser escuchado; más formación; diálogo; instalaciones adecuadas; las relaciones interpersonales y posibilidad de en la empresa. Estos puntos se pueden ajustar según la organización va cambiando de postura frente a sus empleados y en un análisis más detallado se tratan de elementos de fácil implementación en el ambiente interno. Dentro de las sugerencias para que se aumenten la motivación y la satisfacción a partir de mejorías de los factores limitadores ligados al ambiente interno, se indica más oportunidades de capacitaciones para los empleados, más posibilidades de participación en las acciones y toma de decisiones, cursos de calificación y oportunidades de mejora continua. Se hace importante elaborar un plan de cargos y salarios compatibles con el área de trabajo y funciones desempeñadas, observando opiniones de los mismos empleados.

Finalmente, ese interrogante fue de gran importancia para la organización, pues, marcado en la pregunta N° 19, y analizó pequeños problemas de falta de motivación e insatisfacción laboral que servirán para aclarar divergencias en el ambiente interno de la empresa y que pueden ser solucionadas y monitoreadas, haciendo de este modo que la organización adopte otra postura frente a sus empleados.

El estudio no se extingue en este corte de datos analizados, mas determina uno de los factores que limitaba el avance, tanto de la empresa como del empleado, que pueden ser trabajados en conjunto para que se tenga un ambiente más armonioso y que se consiga llegar juntos a las mismas metas.

REFERENCIAS

- (1) ADMINISTRADORES.COM, O que é Cultura Organizacional. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>> Acesso em: 04 de Maio 2013.
- (2) CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos; 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- (3) Gerenciando pessoas: o processo decisivo para a administração participativa. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- (4) Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas. 4.ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993. Work and the nature of man
- (5) FARIA, Caroline, Clima Organizacional, Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/ Acesso em: 05 de maio de 2013.
- (6) Herzberg, Frederick. The Motivation-hygiene theory. In: Work and the nature of man. 4th ed.) p. 71-91). Cleveland: World Publishing, 1973.
- (7) INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING, Satisfação no Trabalho – O Desafio de Integrar toda a Equipe. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/blog/satisfacao-no-trabalho-o-desafio-de-integrar-toda-a-equipe-acao-no-trabalhar>. Acesso em: 07 de maio de 2013
- (8) KRUMM, Diane J. Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional. Tradução Dalton Conde de Alencar; revisão técnica Marcos Aguiar de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- (9) MAITLAND, Iain. Administre seu tempo; tradução Maria Cristina Fioratti Florez e Giorgio Cappelli. – São Paulo: Nobel. 2000
- (10) MAMEDE, Canto, Augusto do, Antonio, A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/4ad4782e13b055cb03256ef600506f48/\\$FILE/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/d086c43daf01071b03256ebe004897a0/4ad4782e13b055cb03256ef600506f48/$FILE/NT00090F7A.pdf) Acesso em: 09 de maio de 2013
- (11) MARTINEZ, Maria Carmen, PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e Saúde no Trabalho - aspectos conceituais e metodológicos Cad. psicol. soc. trab. v.6 São Paulo dez. 2003
- (12) MAXIMIANO, Amauro. Cesar. Antônio. Introdução à Administração; 4ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1995.
- (13) MONTANA, Patrick J. e Charnov, Bruce H. Administração; tradução Robert Brian Taylor – São Paulo: Saraiva, 1998.
- (14) NOVA, Elias. O Problema é Compreender a Cultura Organizacional nas Empresas Parte II. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-problema-e-compreender-a-cultura-organizacional-nas-empresas-parte-ii/43043/> Acesso em: 04 de maio 2013.
- (15) PEREIRA, Furlani Eduardo Kleber; A Influência da Motivação no Desempenho Profissional e Organizacional. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-influencia-da-motivacao-no-desempenho-profissional-e-organizacional/2045/> Acesso em: 27 de abril de 2013.
- (16) PORTALDOMARKETING.COM, O que é que ciclo motivacional. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm Acesso em: 07 de Maio 2013.
- (17) RH PORTAL, Clima Organizacional. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=cjh8hedkz Acesso em: 05 de maio de 2013.
- (18) ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento Organizacional/ Timothy A. Judge, Filipe Sobral; Tradução Rita de Cássia Gomes. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- (19) Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- (20) SERRANO, Portilho, Daniel, Teoria de Maslow – A Pirâmide de Maslow. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm Acesso em: 07 de Maio 2013.
- (21) SOUZA, Marcos. Ambiente Organizacional. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/ambiente-organizacional/69059/> Acesso em: 06 de maio de 2013
- (22) SOUZA, Moraes, Igor, Ítalo. O Conceito de Satisfação do Trabalho. Disponível em: <http://www.slideshare.net/mariadomingas/conceito-de-satisfao-no-trabalho> Acesso em: 10 de maio de 2013.
- (23) WAGNER III, John A. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.
- (24) WIKIPEDIA, O Legado de Ford. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford> Acesso em: 30. Nov. 2012.
- (25) WIKIPEDIA, Clima Organizacional. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional Acesso em: 05 de maio de 2013.