



Integrantes: DE FILIPPO, ANTONELLA
DIAZ, EMILSE
PLAZA, VALENTINA
PONCE SOSA, CAROLINA
RODRIGUEZ SALINAS, VALENTINA
SAGR, JULIETA

GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN UN ESTUDIO DE ARQUITECTURA.

Tutor: Corbalan Parada, Agostina

ANNTODEFILIPPO.94@GMAIL.COM

EMILSE880@GMAIL.COM

VALENTINAPLAZA02@GMAIL.COM

CAROSO2000@GMAIL.COM

VALERODRIGUEZ65@GMAIL.COM

JULYSAGR@GMAIL.COM



Resumen

La vida diaria es un continuo viaje de altibajos que vienen dados por la monotonía y los problemas que surgen en el día a día. En el trabajo, los recursos humanos determinan la eficacia y eficiencia de las organizaciones empresariales actuales. Con lo cual gestionar correctamente la motivación en las empresas hace posible la efectividad de los recursos existentes, ya que empleados motivados involucran mayor competitividad y productividad; rendir eficientemente mejora la imagen de la organización al brindar valor al capital humano.

La empresa en la que se enmarca la siguiente investigación enfrenta una marcada disminución en la productividad y creatividad del equipo, la misma se ve reflejada en la calidad de los proyectos entregados y la cantidad de errores diarios de manera sistemática. Con lo cual resulta importante marcar como objetivo investigar los factores subyacentes que motivan a los empleados y fomentan su compromiso con la empresa.

Para cumplir el objetivo, se examinará como unidad de análisis a un Estudio de Arquitectura “CreARQ”.

Para realizar la investigación, se utilizará el Paradigma de Investigación Socio-Crítico, combinando métodos cuantitativos como cualitativos con el fin de comprender los factores que impactan en la motivación de los empleados y generar cambios significativos tanto en el entorno laboral de la organización como en el buen desempeño. Las herramientas de recolección de datos que se utilizarán para llevar adelante el proyecto serán encuestas y entrevistas.

Los datos obtenidos nos permiten concluir que los factores que impactan en la motivación de los empleados de esta empresa son: la retroalimentación, la comunicación, la capacitación, el desempeño y el trabajo híbrido. La investigación muestra discrepancias significativas entre las percepciones de los empleados y los supervisores, especialmente en la satisfacción de las necesidades de autorrealización y estima.



Para abordar estas deficiencias y promover un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador, la empresa debe centrarse en mejorar la flexibilidad laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la comunicación efectiva. Estas mejoras no solo ayudarán a cerrar las brechas identificadas en la motivación y satisfacción de los empleados, sino que también contribuirán a aumentar la productividad y creatividad del equipo, mejorando así la calidad de los proyectos entregados y reduciendo los errores sistemáticos diarios.

Palabras Clave: Motivación de empleados - Productividad - Recursos Humanos.

Introducción

El común denominador de todas las organizaciones empresariales del mundo es que están integradas por personas humanas con lo cual la motivación de estos individuos se vuelve un factor crucial para las empresas a la hora de generar una ventaja competitiva. La eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por sus recursos humanos ya que solo por medio de estos se hace posible la buena utilización de los recursos disponibles. Se podría decir entonces que se consideran a los empleados como el activo intangible más valioso dentro de cualquier organización.

En este estudio, se examinará cómo diversos factores impactan en la motivación de los empleados de una empresa, siendo crucial entenderla y abordarla.

Para que un individuo realice una tarea deben ocurrir tres requisitos: Que el individuo pueda hacerlo (es decir tenga los medios necesarios), que tenga conocimiento para hacerlo (aptitudes y habilidades) y por último que quiera hacerlo (motivación). Diferentes circunstancias pueden generar desmotivación y por consecuencia afectar el rendimiento laboral de forma significativa a lo largo del tiempo. En este contexto, investigar sobre los factores que impulsan y/o dificultan la motivación de los empleados adquiere una importancia especial.



El trabajo de investigación se realizará específicamente a un Estudio de Arquitectura, “CreARQ”, el cual se encuentra ubicado en la Ciudad de Yerba Buena, Provincia de Tucumán. El personal que forma parte del mismo se ve conformado por once personas, de las cuales, dos son socios, cinco arquitectos, una contadora, una administrativa y dos directores de obra. Esta empresa surge en el año 2013, por lo que se infiere que se trabajara con una empresa joven y en crecimiento, cuya misión, expresada por sus propios fundadores se centra en brindar calidad estética, funcional y económica a quienes los eligen de manera tal de poder mejorar la calidad de vida de las personas y generar un impacto positivo en el contexto.

Sin embargo, se considera que comprender y promover la motivación del personal involucrado en CreARQ puede proporcionar al mismo una ventaja competitiva significativa y de esta forma contribuir a la realización de sus objetivos principales.

En esta investigación, se hará foco en comprender y promover la motivación de los empleados en el contexto laboral actual en el que se encuentran, con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad de la empresa bajo estudio.

Situación Problemática

En los últimos tiempos, se observó una disminución en la productividad y creatividad de los empleados del estudio de arquitectura, reflejada en retrasos en los proyectos, trabajos de una calidad inferior y propuestas menos creativas. El problema radica en que, a pesar de haber tomado medidas para abordar la situación, como por ejemplo, pasar directivas claras, cumplir con los tiempos de entrega y lo que se espera de cada uno en el ámbito laboral; no se ha logrado mejorar la productividad y la creatividad de manera efectiva. Esto sugiere que podría existir una falta de comprensión sobre los factores que realmente motivan a los empleados y los hacen sentir comprometidos con la empresa.



Por lo tanto, el desafío consiste en identificar cuáles son las principales causas que desmotivan a los empleados, así como también cuales son los factores que más valora el personal para sentirse realmente motivados y comprometidos. Luego abordarlas correctamente y de esta manera mejorar la productividad y la competitividad dentro del rubro.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las percepciones de los empleados sobre los recursos de la empresa para motivarlos y cómo impactan estas percepciones en su compromiso y satisfacción laboral?
2. ¿De qué modo puede la empresa fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que impulse la motivación y el compromiso de los empleados, teniendo en cuenta el contexto laboral actual del estudio?
3. ¿Cómo se pueden identificar y potenciar los factores individuales de motivación para mejorar el compromiso y el rendimiento de los empleados en el trabajo?

Objetivo General

Comprender las distintas necesidades, aspiraciones, propósitos y objetivos de los individuos, y cómo éstas se relacionan con su nivel de motivación y desempeño, con el fin de generar una ventaja competitiva dentro de “CreARQ”.

Objetivos Específicos

1. Evaluar las percepciones individuales de los empleados sobre los recursos proporcionados por la empresa destinados a motivarlos.
2. Identificar niveles de compromiso y satisfacción en el ámbito laboral.



3. Explorar los factores y prácticas efectivas que la empresa pueda implementar dentro del contexto laboral actual para motivar a sus empleados.
4. Identificar y explorar distintos factores motivacionales que impacten en el rendimiento de los empleados.

Marco Metodológico

Basado en lo anteriormente expuesto, la metodología de esta investigación se llevará a cabo en el estudio de arquitectura creARQ de nuestra provincia. Se utilizará un enfoque mixto, combinando variables cuantitativas y cualitativas, específicamente un diseño DEXPLIS. (Hernández Sampieri, 2018).

En primer lugar, se emplearán métodos cuantitativos para identificar con precisión los factores de motivación deficientes o no cubiertos en la organización, basándose en las teorías de Herzberg y Maslow.

Posteriormente, se dará énfasis a los métodos cualitativos mediante entrevistas, con el objetivo de describir, comprender e interpretar los diversos factores individuales que motivan a cada miembro de la población en análisis. Las entrevistas buscan evaluar situaciones preexistentes no provocadas intencionalmente.

Las técnicas de recolección a emplear serán:

- Encuestas: Diseñar encuestas con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a los empleados del estudio, que permitan recopilar información sobre los factores motivacionales que no se encuentran cubiertos para cada individuo de la unidad de análisis.
- Entrevistas: Realizar entrevistas semiestructuradas con empleados y jefes del estudio para profundizar en las perspectivas individuales de los factores motivacionales que contribuirán a los mismos a su satisfacción laboral.



La fase cuantitativa proporciona una visión general de los factores motivacionales y permitirá identificar cuales requieren mayor atención, estos hallazgos guiarán la selección de casos-tipo para las entrevistas cualitativas, asegurando que se exploren en profundidad los aspectos más relevantes y comunes detectados en la parte cuantitativa. Integrar ambos conjuntos de datos (cuantitativos y cualitativos) permitirá obtener inferencias más completas y detalladas sobre la motivación de los empleados en CreARQ.

Este marco metodológico asegura que la investigación sea robusta, combinando datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una visión integral de los factores que influyen en la motivación de los empleados en el estudio.

Después de la recolección de datos, se procederá a realizar un análisis minucioso para identificar en qué medida están presentes los factores motivacionales y cuales son aquellos en los que se deberá focalizar. En cuanto al análisis cuantitativo, se utilizarán gráficos radiales y gráficos de barras bivariados. Para los datos cualitativos, se llevará a cabo una codificación selectiva, axial y abierta con las respectivas citas representativas; y un mapa cognitivo. Esto permitirá una comprensión más profunda de las tendencias y patrones que subyacen en la motivación de los empleados. A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se buscará elaborar estrategias específicas que puedan ser implementadas para fomentar y mantener altos los niveles de motivación y satisfacción entre los empleados que forman parte del estudio de arquitectura creARQ.

Marco Teórico

Al hablar de personas resulta relevante entender el concepto de Recursos Humanos (RRHH), desde el punto de vista de lo que es persona, ya que se consideran esenciales para el desarrollo de cualquier compañía. Los recursos humanos son el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización en la que se trabaja.



Según Barney y Clark (2007) define a los Recursos Humanos como “el conocimiento, experiencias, habilidades y compromiso de los empleados con la empresa”, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo a demás, su relación con aquellos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.

Esta definición no solo incluye habilidades y conocimientos de las personas que forman la organización sino también incluye las relaciones sociales de las que participan los empleados, así como sus actitudes y sus afectos en relación con la organización.

Es importante destacar que el vínculo que existe entre un individuo y su motivación es esencial para el éxito tanto del mismo como de la organización. Se presentarán algunas formas en que este vínculo puede manifestarse:

1. **Alineación de objetivos**: Cuando los objetivos personales del empleado están alineados con los objetivos de la organización, se crea un fuerte vínculo entre el individuo y su motivación. Cuando un empleado ve claramente cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización y cómo sus metas personales se alinean con los objetivos organizacionales, tiende a estar más motivado para desempeñarse bien.
2. **Reconocimiento y recompensas**: El reconocimiento del trabajo bien hecho y la provisión de recompensas adecuadas pueden aumentar significativamente la motivación de los empleados. Cuando los empleados sienten que su arduo trabajo y contribuciones son valorados y recompensados, es más probable que se sientan motivados para continuar esforzándose.
3. **Oportunidades de desarrollo**: Los empleados motivados suelen estar interesados en crecer y desarrollarse tanto a nivel personal como profesional. Proporcionar oportunidades de



desarrollo, como programas de capacitación, mentoría, educación continua y ascensos internos, puede fortalecer el vínculo entre el empleado y su motivación al demostrar que la organización valora su crecimiento y desarrollo.

4. **Empoderamiento y autonomía:** Permitir a los empleados tomar decisiones y asumir responsabilidades puede aumentar su sentido de autonomía y empoderamiento, lo que a su vez puede aumentar su motivación. Cuando los empleados sienten que tienen control sobre su trabajo y pueden contribuir de manera significativa al éxito de la organización, tienden a estar más comprometidos y motivados.

5. **Clima laboral positivo:** Un ambiente de trabajo positivo, donde se fomenta la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación abierta, puede contribuir en gran medida a la motivación de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados, apoyados y respetados en su lugar de trabajo, es más probable que estén motivados para desempeñarse bien y contribuir al éxito de la organización.

En resumen, el vínculo entre un empleado y su motivación se fortalece cuando el empleado percibe que su trabajo es valorado, tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo, se le reconoce y recompensa adecuadamente, se le otorga autonomía y responsabilidad, y trabaja en un ambiente laboral positivo y colaborativo. Estas condiciones ayudan a crear un entorno donde los empleados están más comprometidos, satisfechos y motivados para alcanzar sus objetivos personales y contribuir al éxito de la organización.

En el ambiente empresarial, las definiciones de motivación se vinculan ampliamente con objetivos organizacionales, satisfacción laboral y otras variables como pueden ser ausentismo, rotación, etc.



Se hará énfasis en la satisfacción laboral, la cual se refiere al grado en que los empleados se sienten contentos y felices con su trabajo, incluyendo aspectos como el ambiente laboral, la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y la relación con los colegas y superiores. Por otro lado, la motivación se refiere al impulso interno que lleva a los empleados a esforzarse por alcanzar metas y objetivos laborales, ya sea intrínseca (proveniente de intereses personales y valores) o extrínseca (proveniente de recompensas externas como el dinero o el reconocimiento).

Por lo tanto existe una asociación lineal entre la satisfacción laboral y la motivación la cual sugiere que cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, es más probable que se sientan motivados para desempeñarse bien y alcanzar metas organizacionales. Por el contrario, la insatisfacción laboral puede conducir a una disminución en la motivación, lo que puede afectar negativamente el desempeño y la productividad en el trabajo.

Además, no existe un consenso acerca de que es la motivación, sin embargo muchos autores mencionan como un punto de partida lo siguiente:

“La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debe buscarse es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el



esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.” (Robbins y Judge, 2009, p.175)

Idalberto Chiavenato (2009, p.236) agrega que la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.

En este trabajo se llevará a cabo el estudio de este concepto vinculado a la actividad laboral de las personas.

Hay cuatro factores que influyen en la motivación laboral:

1. Lugar de trabajo: en algunos casos los puestos de trabajo no son los más adecuados para las labores de los colaboradores, dependiendo de las actividades que deba realizar, sea por temas de mobiliario o por falta de herramientas necesarias para cumplir con ellas. Por ello es necesario que la empresa disponga de un lugar de trabajo cómodo, con el que se puedan realizar las tareas de la forma más óptima posible.
2. Ambiente de trabajo: Las diferencias entre las personas siempre van a existir, pero lo ideal es encontrar no solo un gran nivel de tolerancia entre compañeros que conforman el equipo de trabajo, sino que también haya respeto y colaboración entre ellos. Para esto es necesario que los líderes garanticen un ambiente laboral positivo, donde se incentive el apoyo mutuo entre los integrantes.



3. Participación y autonomía: Incluir a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa es muy importante ya que permite conocer sus puntos de vista, con los cuales se pueden encontrar soluciones acertadas a diferentes problemáticas de la empresa. Además permitirles a tus colaboradores que realicen sus actividades sin presión les da la sensación de confianza y autonomía que necesitan para desenvolverse con tranquilidad, cumpliendo con cada una de sus asignaciones sin inconvenientes.

4. Condiciones de trabajo: factores como las comisiones , los horarios flexibles, los bonos, etc. generarán una mayor satisfacción en el lugar de trabajo. Esto se debe a que las personas se sienten motivadas cuando se les reconoce lo que hacen en pro de la empresa, más allá de la retribución económica, es el gesto que tiene la empresa con ellos, resaltando lo importantes que son para su crecimiento.

En este sentido, los autores Davis y Newstrom, (2005 pg 9 y 10) considera dentro de los conceptos básicos respecto de la gente dentro de las organizaciones:

- Conducta motivada: la gente está motivada no por lo que nosotros creemos que debe tener sino por lo que ella misma desea. Esto deja a la administración con dos formas básicas de motivar al personal: le muestra ciertas acciones que incrementan la satisfacción de sus necesidades o amenaza con una menor satisfacción de las necesidades si se siguen cursos de acción indeseables. El primero es el mejor enfoque ya que la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones.
- Deseo de participación: muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para participar de decisiones importantes por lo que las organizaciones necesitan ofrecer oportunidades para dar una participación significativa.



Esto se logra mediante la atribución de facultades para la toma de decisiones (empowerment) a los empleados que resultará un beneficio mutuo en ambas partes.

- Valor de la persona: las personas desean sentirse valoradas por sus habilidades y destrezas, que se les brinde oportunidad de desarrollarse y tener la posibilidad, dentro de lo razonable, de hacer aportaciones significativas.

Resulta muy interesante abordar la Teoría de Herzberg, conocida también como la teoría de los dos factores o teoría de MOTIVACIÓN-HIGIENE. Ésta afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral (Herzberg, 1959).

La "Teoría de Herzberg" propone que la forma de trabajar de una persona está estrechamente ligada a su nivel de satisfacción en el trabajo. Esta idea central se enfoca en la importancia de la motivación como el motor principal que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en sus quehaceres.

Herzberg identificó dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral:

- Factores de Higiene: Incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa.
- Factores de Motivación: Se relacionan con el contenido del trabajo en sí, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento personal y la sensación de logro. Estos factores son los que verdaderamente impulsan a los empleados a mejorar su rendimiento.

Sin embargo, esta teoría considera que la motivación es el factor clave que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo.



La teoría de Maslow postula que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de cinco niveles, desde las necesidades más básicas hasta las más complejas.

- **Necesidades fisiológicas:** son las más básicas de la supervivencia humana. Incluyen necesidades biológicas fundamentales como alimentación, agua, refugio, sueño y respiración.
- **necesidad de seguridad:** una vez satisfechas las fisiológicas, las personas buscan seguridad, protección física y emocional. Estas necesidades incluyen estabilidad económica, seguridad personal, etc.
- **Necesidades sociales:** también conocidas como de amor y pertenencia, las mismas incluyen el deseo de tener relaciones afectivas, sentir pertenencia a un grupo y ser aceptado socialmente.
- **Necesidades de estima:** se dividen en dos categorías: la estima alta (autoestima, confianza y competencia) y la estima baja (reconocimiento, respeto de los demás). Las personas buscan ser respetadas, reconocidas y valoradas por sus logros.
- **Necesidades de autorrealización:** son el deseo de una persona de alcanzar su máximo potencial y realizar sus capacidades y talentos innatos. Involucran el crecimiento personal, la creatividad y el desarrollo.



Fuente: Whitmore, J. (2002) Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.

Relación entre la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg:

Aspecto	Teoria Maslow	Teoria de Herzberg	Relación
Nivel Básico 1	Necesidades fisiológicas.	Factores higiénicos	Ambas teorías reconocen la importancia de satisfacer las necesidades básicas para evitar la insatisfacción.
Nivel Básico 2	Necesidades de seguridad.	Factores higiénicos.	La seguridad y la estabilidad son cruciales para evitar la insatisfacción en el trabajo
Nivel Superior 3	Necesidades sociales.	Factores higiénicos.	Las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción y pueden evitar la insatisfacción si son positivas
Nivel Superior 4	Necesidades de estima.	Factores motivadores.	El reconocimiento y el logro son fundamentales para la motivación y la satisfacción laboral
Nivel Superior 5	Necesidades de autorrealización.	Factores motivadores.	La autorrealización y el desarrollo personal son



			motores clave de la motivación intrínseca.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Otra teoría importante de mencionar es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom (Víctor H Vroom, 1964). La teoría de las expectativas sostiene que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño. Una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso, y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones: Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas

organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona. Como su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir, Vroom señala que en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para ello. Él propone un modelo de expectativa de la motivación, basado en objetivos intermedios y graduales (medios para el objetivo) que conducen a un objetivo (fines del trabajador). Según esto, la motivación regula la selección de los comportamientos. Así, cuando el individuo busca un objetivo intermedio (aumentar la producción), lo hace en función de alcanzar un resultado final (dinero, beneficios sociales, etc.). Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales.

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom



Fuente: (Godoy Torres, n.d.)

Actualmente, se han desarrollado nuevas teorías como la teoría ERC de Clayton Alderfer. (Alderfer, 1969) plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material, lo que incluye lo que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales



importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen la interacción con otras personas y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de la clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC muestra que puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior. La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha antes de que se pueda seguir adelante. La misma también contiene una dimensión de frustración-regresión. Maslow plantea que un individuo permanece en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quede satisfecha. Otros temas importantes de abordar son la comunicación organizacional, la evaluación de desempeño y el trabajo híbrido. A continuación, se desarrollan cada uno de ellos.

- **Comunicación Organizacional**

Esta disciplina se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo, y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. Fernández Collado (1996) define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", también la entiende como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en



las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

- Evaluación de Desempeño:

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etcétera. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

Las evaluaciones de desempeño tienen varios propósitos importantes:

1. Proporcionar retroalimentación: Permiten a los empleadores y supervisores proporcionar retroalimentación específica sobre el rendimiento de los empleados, destacando sus fortalezas y áreas de mejora.

2. Establecer objetivos: Ayudan a establecer objetivos claros y medibles para los empleados, alineados con los objetivos organizacionales y las expectativas del puesto.

3. Identificar necesidades de desarrollo: Permiten identificar las necesidades de desarrollo de los empleados y ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar su rendimiento.

4. Tomar decisiones de compensación y promoción: Las evaluaciones de desempeño a menudo sirven como base para tomar decisiones sobre aumentos salariales, bonificaciones, promociones y asignación de responsabilidades.



5. Fomentar la comunicación: Promueven la comunicación abierta y constructiva entre empleados y supervisores, lo que puede fortalecer las relaciones laborales y mejorar el clima organizacional. (Chiavenato, I. 2009).

Es importante que las evaluaciones de desempeño sean justas, objetivas y basadas en criterios claros y relevantes para el puesto de trabajo. También es crucial que se lleven a cabo de manera transparente y que se brinde a los empleados la oportunidad de participar activamente en el proceso, expresando sus opiniones y preocupaciones. Esto puede ayudar a garantizar que las evaluaciones sean percibidas como útiles y motivadoras para los empleados, en lugar de como un ejercicio burocrático. (McGraw-Hill.Dessler, G. 2013).

- Trabajo Híbrido:

El trabajo híbrido es un modelo laboral que combina herramientas digitales con formatos laborales tradicionales para ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia y en las instalaciones físicas de una compañía. Esta modalidad laboral permite que los empleados desempeñen algunas de sus labores de forma remota y fuera de los entornos convencionales de trabajo.

«Home office», «trabajo remoto», «teletrabajo» y «modelo híbrido» son conceptos escuchados regularmente en los negocios día con día. Muchas veces estas modalidades de trabajo se confunden y los conceptos se utilizan indistintamente.

A pesar de que tienen algunos rasgos comunes, existen algunas diferencias que deben ser tomadas en consideración para implementar cada uno de forma correcta.

Las relaciones de trabajo híbrido son formatos laborales establecidos y que en muchos contextos están incluso respaldados por la ley. Contrario al home office, que se considera como una prestación en la que los empleados pueden disfrutar días de trabajo en casa, el formato de



trabajo híbrido generalmente va acompañado de una relación contractual que implica obligaciones, responsabilidades y beneficios para cada una de las partes involucradas.

El trabajador obtiene un salario competitivo y debe destinar menos recursos a transportación, alimentos y otros gastos, mientras que la empresa puede disminuir costos operativos y hacer más eficientes sus operaciones con los mejores talentos.

Ventajas y desventajas del trabajo híbrido

Ventajas del trabajo híbrido

1. Permite la flexibilidad: Estos modelos generalmente promueven la flexibilidad de agendas y facilitan que un empleado pueda optar por llevar a cabo sus funciones desde casa o en oficinas en escenarios específicos, como cuando se presenta una enfermedad o los tiempos de entrega son reducidos.

2. Mejora la experiencia laboral: Cuando los empleados se sienten cómodos en una empresa lo más probable es que estén motivados para trabajar. Los esquemas de trabajo híbridos están hechos a la medida de las necesidades de los trabajadores, por lo que puedes esperar que se sientan satisfechos con su experiencia de trabajo.

3. Aumenta la productividad: Más allá de la motivación que los empleados puedan tener, la realidad es que estar en un ambiente personal y de forma aislada puede ayudar a la concentración y a ejecutar tareas complejas de forma eficiente. Asimismo, al reducir tiempos de traslado y procesos administrativos, es más fácil que los empleados tengan la suficiente energía para realizar sus deberes del mejor modo posible.

4. Promueve la innovación: Los modelos de trabajo remotos se basan en el uso de tecnologías computacionales. Por ello, las empresas que incorporan estas herramientas y mantienen actualizados sus recursos están más preparados para afrontar los retos tecnológicos del futuro.



Desventajas del trabajo híbrido

1. Implica altas inversiones: Aunque a primera vista puede parecer que el trabajo remoto permite el ahorro de algunos gastos operativos, como el pago de renta o de algunos beneficios laborales, la realidad es que en un formato híbrido las empresas deben no solo seguir destinando recursos a estos elementos, sino además invertir en desarrollo tecnológico y a veces en gastos como la luz, internet y equipos computacionales de sus empleados.

2. No siempre eleva la eficiencia: A pesar de que se ha demostrado que el modelo de trabajo híbrido eleva la productividad y la motivación esto no necesariamente implica que el trabajo se entregue de forma correcta. La eficiencia puede verse limitada si se le da demasiada libertad a los empleados y puede verse disminuida si no hay un seguimiento puntual de las labores de los trabajadores. Esto es especialmente cierto cuando los nuevos talentos no conocen la operatividad de la compañía.

3. Obstaculiza algunas labores: Para poder asegurarse de que la eficiencia y calidad del trabajo no se verá disminuida e, incluso, aumentará, las empresas deben destinar esfuerzos, tiempo y recursos para monitorear las actividades en tiempo real de los trabajadores remotos.

4. Requiere capacitación: Si los trabajadores no tienen la preparación para el manejo de los sistemas deberán capacitarlos y dotarlos del conocimiento necesario para cumplir con sus actividades. (Gómez, 2022)

APLICACIÓN

Análisis de los Resultados de la Encuesta:

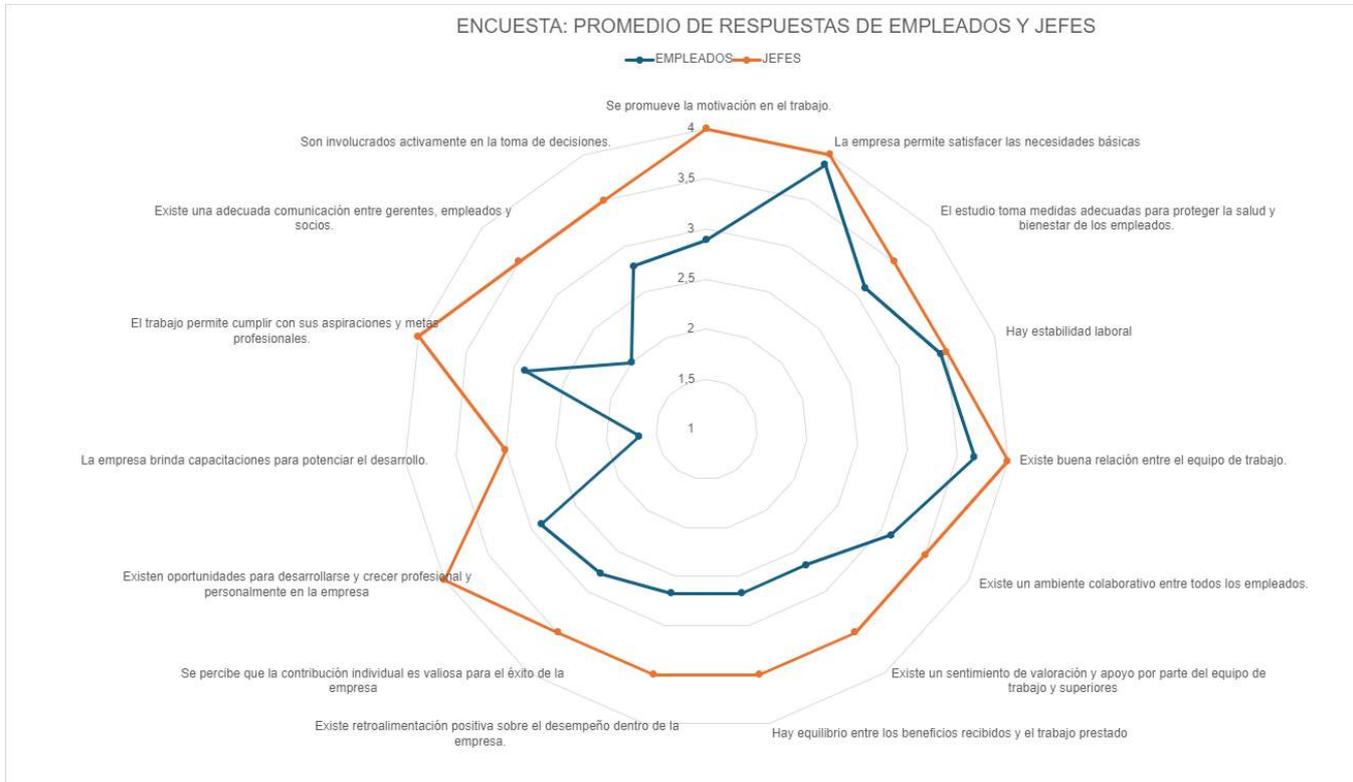
Para realizar un análisis comprensivo de los datos cuantitativos obtenidos por medio de la encuesta se presenta a continuación un gráfico radial que muestra los promedios de respuestas de empleados y jefes. Con un porcentaje de participación del 100% de los encuestados.



Fuente:

Elaboración

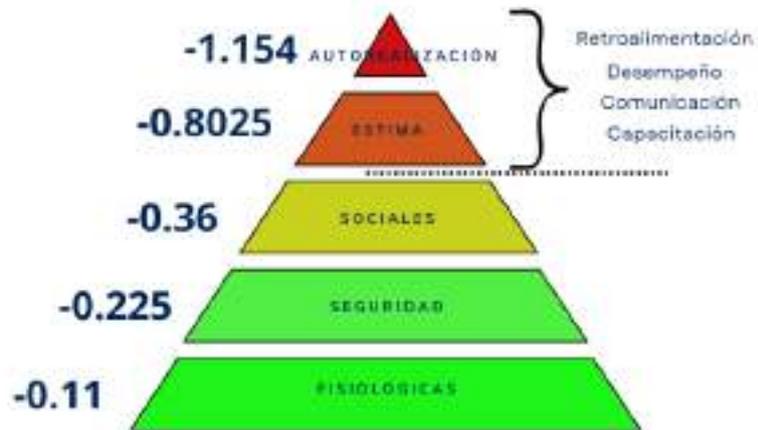
propia



Este gráfico permite identificar diferentes aspectos evaluados en la encuesta, tales como motivación en el trabajo, satisfacción de necesidades, estabilidad laboral, relaciones en el equipo, oportunidades de crecimiento, entre otros. El mismo permite identificar las áreas de discrepancia entre las percepciones de los dos grupos y profundizar en la de los empleados según la Pirámide de Maslow y los gráficos de barras.

En el gráfico radial, se observa que los empleados (representados en azul) tienen calificaciones significativamente más bajas en varios aspectos comparados con los jefes (representados en naranja). En términos de motivación en el trabajo, oportunidades de crecimiento, los empleados muestran una percepción menos favorable. Estos resultados indican áreas críticas donde las necesidades de los empleados no están siendo completamente satisfechas. Al analizar las deficiencias en cada nivel basándonos en el gráfico radial, podemos mapear estas deficiencias directamente en la pirámide de Maslow.

Pirámide de necesidades de Maslow según variables analizadas



Fuente: Elaboración propia.

En base a la pirámide de Maslow, los empleados perciben que la empresa no satisface completamente sus necesidades sociales, que incluyen las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia. El gráfico radial muestra que los empleados sienten una deficiencia en términos de la relación en el equipo de trabajo y la comunicación adecuada entre gerentes, empleados y socios. Estos aspectos son esenciales para crear un ambiente de trabajo colaborativo y cohesionado, lo cual parece estar faltando en esta empresa. Llegado el nivel de estima, que incluye la autoestima y el reconocimiento, los empleados sienten que hay una falta de retroalimentación positiva sobre su desempeño y una percepción de que su contribución individual no es suficientemente valorada. Esta falta de reconocimiento puede afectar negativamente su autoestima y motivación, impidiendo que alcancen su máximo potencial.

Finalmente, en el nivel más alto de la pirámide, la autorrealización, los empleados reportan una baja en las oportunidades de crecimiento profesional y personal, así como en la capacidad de cumplir con sus aspiraciones y metas profesionales. La falta de capacitaciones para



potenciar el desarrollo y la percepción de que no hay oportunidades suficientes para desarrollarse y crecer profesionalmente indican que las necesidades de autorrealización de los empleados están muy por debajo de lo deseable. La pirámide de Maslow además, muestra las mayores deficiencias en los niveles superiores de la pirámide: autorrealización y estima. Con puntuaciones de -1.154 en autorrealización y -0.8025 en estima, estas áreas presentan las mayores brechas entre las necesidades de los empleados y lo que actualmente ofrece la empresa. Las necesidades sociales también muestran un nivel de deficiencia, con puntuación de -0.36. Las necesidades seguridad y fisiológicas, aunque menos deficientes comparativamente, presentan una ligera deficiencia con una puntuación de -0,225 y -0.11 respectivamente

Observando una mayor deficiencia en las percepciones de los empleados respecto a las variables de retroalimentación, desempeño, comunicación y capacitación, se procederá a un análisis exhaustivo de estas áreas. Este análisis integrará gráficos de barras bivariados, tomando en cuenta la variable en deficiencia y una variable demográfica adicional, como la división por áreas, para obtener una comprensión más detallada. Los gráficos proporcionados tienen un eje basado en la Escala de Likert, considerando el número 1 como totalmente en desacuerdo, el número 2 en desacuerdo, el 3 de acuerdo y el 4 totalmente de acuerdo.



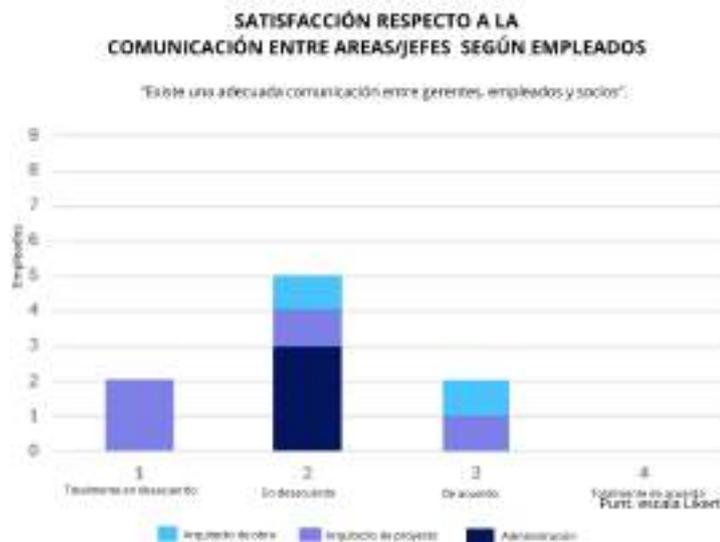
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la retroalimentación en la empresa, se observa que dos empleados del área de administración y dos del área de proyectos están insatisfechos con la misma. Por otro lado, un empleado del área de obra, uno de administración y dos de proyectos se encuentran de acuerdo con la retroalimentación. Finalmente, un empleado del área de obra considera que la retroalimentación en la empresa le aporta significativamente de manera positiva. Este gráfico podría indicar que la percepción de la retroalimentación es variada, con un número igual de empleados insatisfechos y de acuerdo con la misma, mientras que una minoría considera que la misma es beneficiosa.



Fuente: Elaboración propia.

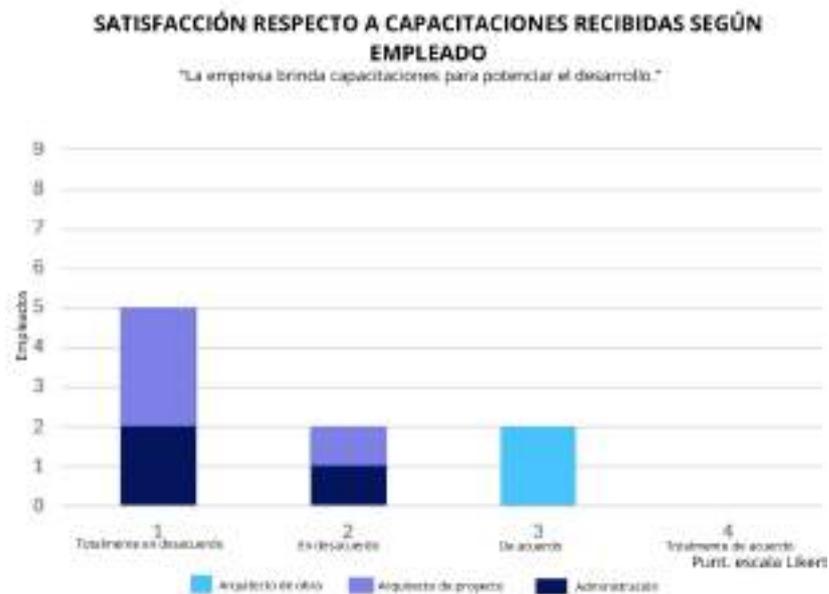
Al revisar la variable desempeño en la empresa, se nota que un empleado del área de obra y dos del área de proyectos están insatisfechos con la misma. En contraste, tres empleados del área administrativa y dos del área de obra están satisfechos con el desempeño, y solo un empleado del área de obra cree que el desempeño es completamente bueno.



Fuente: Elaboración propia.



En cuanto a la comunicación, se observa una notable disconformidad entre los empleados respecto a la interacción entre diversas áreas. La frecuencia absoluta de dos empleados del área de proyectos totalmente en desacuerdo con la calidad de la comunicación es significativa, tres del área administrativa, uno más de proyectos y uno del área de obra manifiestan incomodidad con la comunicación. Solo un empleado de obra y uno de proyectos consideran que la comunicación es buena. Es importante destacar que ninguno de los encuestados cree que exista una buena comunicación entre las distintas áreas. Esta es una variable crítica en la que se debe trabajar para evitar decisiones erróneas derivadas de la falta de información adecuada.



Fuente: Elaboración propia.

Enfocándonos en la variable de capacitación, se observa que esta es una de las áreas más deficientes según la percepción de los empleados. Específicamente, tres empleados del área de proyectos y dos del área de administración consideran que la organización no les proporciona las herramientas necesarias para su desarrollo personal y profesional, mostrando



un claro desacuerdo. Además, un empleado de proyectos y uno de administración también expresan su insatisfacción al respecto. Solo un empleado del área de obra está de acuerdo con la capacitación brindada por la organización, lo que podría atribuirse a su antigüedad en la empresa, que le permitió profesionalizarse en algún momento. El gráfico muestra que ningún empleado está satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece el estudio, lo que subraya la necesidad de abordar este aspecto para mejorar la motivación en el puesto de trabajo.

Por último, se solicitó a los encuestados que proporcionen en una sola palabra las medidas que podría adoptar la empresa para incrementar su motivación. Las respuestas se representaron en una nube de palabras, destacando las más mencionadas.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar "home office" es la más destacada, sugiriendo una fuerte preferencia por el trabajo remoto. Esto indica que los empleados valoran la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal. La mención del "sueldo" refleja la importancia de la compensación económica adecuada como un motivador clave para los empleados. El reconocimiento es otra palabra importante, subrayando la necesidad de valorar y apreciar el trabajo bien hecho. Los



empleados buscan ser reconocidos por sus logros y contribuciones. La comunicación efectiva dentro de la empresa se menciona, lo que sugiere que los empleados valoran la claridad, la transparencia y una buena comunicación en su entorno laboral. La "capacitación" y "capacitaciones" aparecen varias veces, indicando que los empleados desean oportunidades para el desarrollo profesional y personal.

Las principales áreas de mejora señaladas por los empleados incluyen una mayor flexibilidad laboral, mejoras en la compensación, reconocimiento adecuado, oportunidades de capacitación, comunicación efectiva, y beneficios adicionales. Implementar estas medidas podría resultar en un aumento significativo de la motivación y, consecuentemente, en una mayor productividad y satisfacción laboral fortaleciendo la cultura organizacional y la lealtad de los empleados.

INTERPRETACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS

El estudio de los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta revela discrepancias significativas entre las percepciones de los empleados y los supervisores en diversos aspectos críticos del entorno laboral, como la motivación, las oportunidades de crecimiento y la satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización. Las diferencias notables en las percepciones entre empleados y jefes ponen de manifiesto importantes deficiencias en la satisfacción según la pirámide de Maslow.

Las mayores deficiencias se encuentran en los niveles superiores de la pirámide de Maslow, específicamente en autorrealización y estima. Los empleados informan de una falta de oportunidades de desarrollo profesional y personal, así como una insuficiencia para alcanzar sus aspiraciones y metas profesionales. Aunque las necesidades de seguridad y fisiológicas muestran menores deficiencias comparativamente, también presentan áreas que requieren mejoras.



El análisis detallado de variables adicionales, como la retroalimentación, el desempeño, la comunicación y la capacitación, revela una variabilidad en la percepción de los empleados de diferentes áreas. La retroalimentación, en particular, muestra una división equitativa entre empleados satisfechos e insatisfechos, con una minoría que considera la retroalimentación beneficiosa. Las percepciones del desempeño y la comunicación son igualmente mixtas, subrayando la necesidad urgente de mejorar la interacción entre diversas áreas para evitar decisiones erróneas derivadas de la falta de información adecuada.

La capacitación es una de las áreas más deficientes según la percepción de los empleados, con una clara demanda de más herramientas para el desarrollo personal y profesional. La falta de oportunidades de crecimiento contribuye a la baja satisfacción y motivación en el trabajo. Las respuestas a la solicitud de sugerencias para mejorar la motivación, representadas en una nube de palabras, destacan la importancia del "trabajo desde casa", el "sueldo", el "reconocimiento" y la "capacitación". Estos factores son cruciales para aumentar la motivación, la productividad y la satisfacción laboral.

En conclusión, la empresa debe centrar sus esfuerzos en mejorar la flexibilidad laboral, la compensación, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la comunicación efectiva para cerrar las brechas identificadas y satisfacer mejor las necesidades de sus empleados, promoviendo así un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Para identificar los elementos clave que impactan en la motivación de los empleados en CreArq, se utilizó una metodología de codificación cualitativa que abarca niveles de codificación selectiva, axial y abierta.



CODIFICACIÓN SELECTIVA		MOTIVACIÓN									
CODIFICACIÓN AXIAL	DESEMPEÑO		CAPACITACIÓN		RETROALIMENTACIÓN		COMUNICACIÓN			TRABAJO HIBRIDO	
CODIFICACIÓN ABIERTA	PREMIO POR OBJETIVO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	INTERNA	EXTERNA	FEEDBACK	RECONOCIMIENTO DE LOGROS	ENTRE PARES	ENTRE ÁREAS	CON SUPERIORES	OPORTUNIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	
CITA REPRESENTATIVA	<p>"...en un momento lo hicimos y eso nos motivó mucho a la hora de trabajar..."</p> <p>"...eso se perdió..."</p>	<p>"...no existe evaluación de desempeño..."</p> <p>"...estaría bueno que nos digan los puntos positivos y negativos de los trabajos realizados..."</p> <p>"...evalúen cada tres o seis meses..."</p>	<p>"...se de un estudio en que se realizan capacitaciones internas y es muy bueno..."</p> <p>"...por más que cada uno tenga su área esta bueno que todos sepamos un poco de todo..."</p>	<p>"...muy de vez en cuando tenemos alguna..."</p> <p>"...estaría bueno que al menos una vez al mes haya alguna capacitación..."</p> <p>"...que vengan los principales proveedores a explicarnos..."</p> <p>"...si tenemos capacitaciones es porque los proveedores buscarían"</p>	<p>"...estaría bueno que al menos una vez al mes haya alguna capacitación..."</p> <p>"...no tenemos esa retroalimentación de "nos re gustó" o "deberías mejorar"</p> <p>"...yo quiero saber si lo hice bien o lo puedo hacer mejor..."</p>	<p>"...saberíamos que valoran el trabajo que hacemos pero no hay un reconocimiento verbal..."</p> <p>"...se termina una obra y no se nos invita a la inauguración..."</p> <p>"...el reconocimiento es muy importante para mantenerme motivado"</p> <p>"...no son verbales pero se reflejan en la confianza que nos dan..."</p>	<p>"...es difícil coordinar a veces reuniones por los tiempos y distintas obras de cada uno..."</p> <p>"...falta un poco de compañerismo..."</p>	<p>"...uno de los problemas más grandes que tiene el estudio"</p> <p>"en obras se toman decisiones que no se avisan y repercute en nuestro trabajo..."</p> <p>"...no existe un medio de comunicación claro..."</p> <p>"...no existe un medio de comunicación claro..."</p>	<p>"Los jefes son bastante receptivos"</p> <p>"...no existe un medio de comunicación claro..."</p>	<p>"...hicimos una presentación pero fue rechazada porque no tenía beneficios para los dueños..."</p> <p>"...sentimos que sería muy bueno para nuestra motivación por lo menos un día a la semana o dos días al mes..."</p> <p>"...la productividad no es estar 8/9hs en el trabajo..."</p> <p>"...que sea opcional, yo que soy madre sería imposible trabajar en mi casa..."</p>	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En base a la codificación se realizó el siguiente mapa conceptual:



Fuente: elaboración propia

INTERPRETACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS:

Luego de realizar las encuestas, se realizaron entrevistas para conocer cuáles son las variables que más afectan en la motivación de los empleados del estudio de arquitectura, entre ellas las que más se mencionaron, como muestra en el mapa anterior, fueron la retroalimentación, comunicación, capacitación, desempeño y el trabajo híbrido. En el caso de esta última, se pudo agregarla al trabajo luego de realizar las entrevistas ya que anteriormente no se tuvo en cuenta y durante el proceso fue un factor común en la mayoría de los entrevistados. Coincidimos con el estudio de los datos cuantitativos al considerar que estos factores que se encuentran insatisfechos



pertencen a la parte superior de la pirámide de Maslow, y las de la parte inferior se reafirmó que están satisfechas.

INTERCONSULTA CON UNA LIC. EN PSICOLOGÍA A PARTIR DEL ANÁLISIS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.

La motivación es un tema que requiere de varias disciplinas, es decir, es interdisciplinario por lo que se realizó una consulta con una Lic. en Psicología sobre los conceptos abordados en el trabajo, solicitando recomendaciones y conclusiones específicas desde su área, las cuales fueron incluidas en la presente investigación. Para realizar esto, el trabajo fue enviado para su análisis y posteriormente se mostrarán los resultados de la evaluación que realizó la Lic.:

Aproximaciones desde la Psicología Social

Considerando el resultado de la investigación, el objetivo principal es motivar a los empleados a través de una mayor comunicación y reconocimiento, es crucial abordar estas problemáticas desde la perspectiva de la psicología social ya que éste ámbito de la psicología busca desplazar la mirada del modelo tradicional asistencialista, enfocado en la enfermedad, y posicionarse desde un lugar de acompañamiento para los grupos pensando y llevando a cabo intervenciones en busca de transformaciones trabajando en conjunto con los actores sociales que forman parte de la misma, entenderemos a los integrantes de la organización como “sujeto BIO-PSICO-SOCIAL”, el sujeto, es definido por Pichón Riviere, como sujeto social “no hay nada en él que no sea la resultante de la interacción entre individuos, grupos y clases”, (Pichón Riviere E. 1997) el mismo se constituye a partir de estructuras, tramas vinculares, que traspasan su subjetividad, de los cuales él es un portavoz. El sujeto es “relacionado y producido”. Desde la psicología social, se hace visible que las interacciones grupales y la percepción de pertenencia influyen significativamente en la motivación y el bienestar laboral. En este sentido, es relevante



integrar la teoría de grupo con técnica de grupo operativo, propuesta por Pichón Riviere, para comprender cómo se configuran los vínculos dentro del equipo de trabajo y cómo estos inciden en la motivación y el desempeño laboral, esta técnica está enfocada en crear un espacio donde los participantes puedan pensar sobre su propia dinámica grupal, identificar los obstáculos que impiden el logro de los objetivos del grupo (TAREA) y trabajar en conjunto para superarlos. Igualmente, es preciso considerar aplicar herramientas de inteligencia emocional según las dimensiones propuestas por Daniel Goleman. A su vez se destaca la importancia del liderazgo emocional en la empresa, donde el desarrollo de habilidades para comprender y gestionar las emociones propias y ajenas resulta esencial para promover un ambiente laboral sano, motivador y favorable para el desarrollo. La educación emocional, entendida bajo la definición propuesta por Daniel Goleman, cobra relevancia al reconocer al sujeto de forma activa en la construcción de su ámbito laboral, fusionando así las ideas de Pichón Riviere con la teoría de grupo y la técnica de grupo operativo en vías de un proceso corrector, procedimiento mediante el cual se disminuye el monto de las ansiedades básicas a los efectos que el grupo deje de emplear defensas estereotipadas y comience a instrumentar técnicas que permitan una mejor adaptación activa a la realidad. Por tanto, al integrar estos elementos, se ofrece una mirada integral que considera tanto los aspectos grupales como individuales y subjetivos que influyen en la motivación laboral. Esta perspectiva busca no solo abordar las necesidades identificadas en el estudio, sino también promover un ambiente laboral que fomente el bienestar emocional y el desarrollo personal dentro del contexto laboral.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES DESDE EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN:



A partir del análisis de las entrevistas y de las encuestas, pareciera pertinente tener en cuenta para mejorar la motivación de los empleados los siguientes factores:

1. Capacitación: La capacitación es esencial para el desarrollo profesional y personal de los empleados. Proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo ayuda a mejorar las habilidades y competencias necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones. Además, la capacitación debe ser vista como parte de un proceso más amplio de desarrollo profesional y no como eventos aislados. Para ello se propone:

- Implementar un Programa de Capacitación Continua: que incluya tanto sesiones internas como externas. Las sesiones internas pueden estar enfocadas en el desarrollo de habilidades específicas que tiene cada empleado experto en su puesto en la organización, mientras que las externas pueden incluir cursos y talleres impartidos por proveedores y terceros.
- Iniciativa por parte de directivos para la búsqueda de cursos y talleres (virtuales o presenciales) de capacitación y participar con los empleados de los mismos.
- Sistema de Delegación Rotativa: Implementar un sistema de delegación rotativa donde la responsabilidad de organizar las capacitaciones sea rotada entre los empleados, apoyado por herramientas de organización y gestión de proyectos para simplificar y eficientar el proceso.

2. Retroalimentación efectiva e implementación de evaluaciones de desempeño:

La retroalimentación es crucial para el crecimiento profesional y personal. Un sistema de retroalimentación bien estructurado permite a los empleados conocer sus fortalezas y áreas de mejora. Además, las evaluaciones de desempeño son esenciales para medir el progreso y detectar fortalezas y áreas de mejora:



- Establecer un Sistema de Retroalimentación Continua:
Implementar reuniones regulares de retroalimentación, como evaluaciones trimestrales y reuniones informales para discutir el desempeño.
- Capacitar a los Líderes en Habilidades de Feedback: Ofrecer formación a los gerentes sobre cómo proporcionar retroalimentación constructiva y motivadora.
- Establecer Evaluaciones Trimestrales o Semestrales:
Implementar un calendario de evaluaciones de desempeño que permita un seguimiento regular del progreso de los empleados.
- Utilizar Métodos de Evaluación Multifuente: Incorporar feedback de múltiples fuentes, como autoevaluaciones, evaluaciones de pares y de gerentes.

3. Reconocimiento de logros y premios por objetivo: El reconocimiento de los logros de los empleados fomenta un sentido de valor y pertenencia. Celebrar los éxitos individuales y colectivos impulsa la motivación y el compromiso. Por otro lado, los premios por objetivos incentivan el trabajo en equipo para el logro de los mismos, y mediante su implementación se busca que todos colaboren con un mismo fin: lograr los objetivos empresariales.

- Invitación del personal de oficina que participó en obras a Inauguraciones importantes: ya que su trabajo es considerado necesario para el logro de la misma, pudiendo ser reconocido de esta manera. Esta iniciativa busca no solo reconocer el esfuerzo del equipo, sino también motivar y fomentar la colaboración continua en futuros proyectos.



- Definir Objetivos Claros y Alcanzables: Establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido
 - Recompensas por objetivos alcanzados grupales e individuales (destacados en la evaluación de desempeño): pueden ser dinerarios, en especie o beneficios, como ser: bonos, días libres adicionales, y certificados de reconocimiento, entre otros.
4. Mejorar la comunicación: Una comunicación efectiva es vital para la cohesión del equipo y el buen funcionamiento de la organización. Los problemas de comunicación pueden generar malentendidos y conflictos, afectando la productividad.
- Canales oficiales de comunicación: Donde quede asentado por escrito las novedades y cambios de los proyectos con el fin de evitar errores por deficiencia de información, recomendando que este sea el único canal oficial y en el caso de no tener la posibilidad de usarlo por cuestiones de practicidad, se recomienda en el corto plazo asentar por ese medio lo que se pactó por otro.
 - Realizar Reuniones Regulares de Equipo: Programar reuniones semanales o mensuales para discutir el progreso, resolver problemas y alinear objetivos. Tanto entre compañeros de área, entre áreas y de éstas con sus respectivos gerentes.
5. Implementar trabajo híbrido: El trabajo híbrido implica una combinación de trabajo desde la oficina y desde casa, ofreciendo flexibilidad a los empleados para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Este enfoque puede mejorar significativamente el bienestar de los empleados y potencialmente incrementar su satisfacción y productividad, por ende su motivación.



- **Desarrollar una Política de Trabajo Híbrido:** Implementar una política clara y bien definida que establezca los lineamientos para el trabajo remoto y presencial. Esto incluye especificar días y horarios permitidos para el trabajo desde casa, así como las expectativas de comunicación y rendimiento durante cada modalidad. Se recomienda que esta modalidad se implemente un día a la semana o al menos dos veces al mes, que se establezca al comienzo de cada mes un itinerario con los días que le correspondería a cada persona, teniendo en cuenta que esta política sería de carácter opcional para los empleados que deseen llevarlo a cabo, y los mismos deberán contar con los recursos necesarios para realizar el trabajo sin que la empresa incurra en gastos de equipamiento.
- **Uso de esta herramienta como una ventaja competitiva:** El trabajo híbrido constituye una fuente de beneficios tanto para el empleador como para los empleados, entre los principales se encuentran: Reducción de costos operativos de la empresa, reducción de gastos en movilidad para los empleados, incremento en la motivación de los empleados, en su desempeño y productividad, lo cual también favorece al empleador como política de atracción y retención de talentos. Otra ventaja para la empresa sería la de adaptabilidad a los cambios del mercado, ya que, siendo el trabajo híbrido una política empresarial, ante situaciones extremas tanto internas como externas (como por ejemplo, pandemia Covid-19 o situaciones económicas) la continuidad operativa se mantiene con mínimas interrupciones.

RECOMENDACIONES DESDE EL ÁREA DE LA PSICOLOGÍA:

1- Promoción de la motivación del trabajo



Desde la perspectiva de la psicología social se sugiere considerar la implementación de educación emocional entre los integrantes de la organización. La educación emocional ejerce un papel clave en la motivación laboral al ayudar a los miembros de la organización a comprender y regular sus propias emociones, así como a desarrollar empatía y habilidades sociales, lo que puede contribuir a un ambiente laboral sano, positivo y colaborativo.

Además, es pertinente incorporar un coordinador grupal o coach especializado en técnicas de grupo operativo que puedan desarrollar programas para ofrecer apoyo individualizado a los empleados y líderes en el incremento de metas profesionales y personales, así como en la gestión del cambio y el desarrollo de habilidades específicas, además de habilidades sociales que facilitarán la comunicación efectiva y la colaboración entre los integrantes para abordar los problemas identificados.

2- Satisfacción de las necesidades básicas

En cuanto a la satisfacción de las necesidades básicas, es fundamental asegurarse de que los empleados cuenten con las condiciones laborales adecuadas, incluyendo aspectos como la remuneración justa, un equilibrio entre vida personal y laboral, y un ambiente seguro y saludable. Esto contribuirá a que los empleados se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Se propone incorporar talleres que brinden herramientas prácticas sobre la gestión del estrés, prevención del Burnout, comunicación efectiva, Mindfulness, entre otros abordando la salud mental en el trabajo como un derecho humano universal y una necesidad básica.

3- Áreas de mejoras identificadas por los encuestados

Respecto a las áreas de mejora identificadas por los encuestados, es necesario abordarlas activamente para enmendar el clima laboral e impulsar la motivación y comunicación efectiva. Es pertinente la implementación de actividades enfocadas en el desarrollo personal y profesional, así como la creación de espacios para el diálogo abierto y la participación activa de



todos los integrantes del grupo, promoviendo así la empatía, la comunicación efectiva y el manejo adecuado de las emociones tanto en los líderes como en los equipos. Por ejemplo, se puede capacitar a los líderes en habilidades emocionales para que puedan generar un ambiente de confianza y apoyo mutuo entre los miembros del equipo como también capacitación profesional constante para todos los empleados.

CONCLUSIÓN:

Luego de realizar un exhaustivo análisis de la organización, podemos concluir que los factores motivacionales insatisfechos son los de Autorrealización y Estima. Dentro de ellos encontramos que las variables mencionadas con mayor frecuencia, dado el análisis de entrevistas y encuestas, fueron: Retroalimentación (Feedback y reconocimiento de logros), Comunicación (entre pares, áreas y con superiores), Trabajo Híbrido (Oportunidad de implementación), Desempeño (Evaluación de desempeño y premios por objetivos) y Capacitación (Interna y Externa). En base a la investigación realizada en el presente trabajo de estos ejes, se llega a la conclusión de que la implementación de las recomendaciones anteriormente mencionadas, construirán una mejora significativa en la motivación y el desempeño de los empleados, generando esto una ventaja competitiva para la empresa al tener a sus integrantes satisfechos lo cual aumentaría su productividad en el trabajo.

En cuanto al punto de vista desde el área de la psicología, brindado por una profesional de ese ámbito, se puede concluir: que en este estudio se abordó la importancia de priorizar el bienestar emocional de todo el equipo de trabajo en esa organización y se puede destacar que al integrar las técnicas de los autores Pichón Riviere y Daniel Goleman es posible promover un ambiente laboral que fomente la motivación, donde se incluya las necesidades básicas de los empleados y se aborde dinámicamente las áreas de mejora identificadas para Impulsar el desarrollo individual y colectivo dentro de la empresa. Cuando los trabajadores experimentan



un sentido de competencia, pertenencia grupal y valoración tienen más probabilidades de sentirse motivados y comprometidos en su trabajo. Es importante el enfoque integral admitiendo a los trabajadores como sujetos biopsicosociales, que precisan un ambiente laboral donde se sientan valorados y donde su salud mental sea prioridad.

Anexos

- **ANEXO 1**

MOTIVACIÓN LABORAL- ENCUESTA

La presente encuesta es parte de un trabajo de investigación, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. La misma será anónima, las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

El objetivo de esta encuesta es: Obtener datos sobre cómo se sienten, qué piensan y qué han experimentado los empleados en temas como la motivación laboral, la gestión del tiempo, la carga de trabajo y el ambiente en la oficina. Consta de dos secciones: preguntas cerradas e información personal. En el caso de las primeras se deberá responder el nivel de acuerdo con distintas afirmaciones sobre el tema en cuestión.



ENCUESTA

Marque con una X, teniendo en cuenta que 1 indica el grado más bajo de conformidad con la afirmación y 4 el grado más alto.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se promueve la motivación en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa permite satisfacer las necesidades básicas (entendiéndose como necesidades básicas: agua, iluminación, condiciones dignas de trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El estudio toma medidas adecuadas para proteger la salud y bienestar de los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay estabilidad laboral (es decir, que seguirá con trabajo en un periodo de tiempo prolongado).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe buena relación entre el equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un ambiente colaborativo entre todos los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un sentimiento de valoración y apoyo por parte del equipo de trabajo y superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay equilibrio entre los beneficios recibidos y el trabajo prestado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe retroalimentación sobre el desempeño dentro de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se percibe que la contribución individual es valiosa para el éxito de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen oportunidades para desarrollarse y crecer profesional y personalmente en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa brinda capacitaciones para potenciar el desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo permite cumplir con sus aspiraciones y metas profesionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una adecuada comunicación entre gerentes, empleados y socios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son involucrados activamente en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Edad*

- De 18 a 30 años
- De 31 a 45 años
- Más de 45 años

Sector*

- Administración
- Gerencia
- Arquitecto de obra
- Arquitecto de proyecto

Antigüedad en la empresa*

- De 18 a 30 años
- De 31 a 45 años
- Más de 45 años

Describí en una o varias palabras que medidas podría adoptar la empresa para incrementar tu motivación



- **ANEXO 2**

ENTREVISTA

Guía de entrevista

Día y fecha de la entrevista: Viernes 7 de Junio
Hora de inicio: 10:00 Hora de finalización: 14:00
Ubicación: Yerba Buena, Tucumán

Preguntas para dialogar:

- ¿Cuán satisfecho estás con tu trabajo?
- ¿Cómo describirías el nivel de estrés en tu entorno laboral?
- ¿Cuáles consideras que son las acciones que ejerce la empresa para mantener motivado a sus empleados?
- ¿Crees que existe imparcialidad al elegir encargados y gerentes? ¿Por qué?
- ¿Que herramientas o recursos consideras que se podrían implementar para que exista una retroalimentación positiva en el estudio?
- ¿Te gustaría recibir capacitaciones? ¿De que tipo?
- ¿Cómo pensás que se podría mejorar la comunicación entre compañeros y con los supervisores/ jefes?
- ¿Te gustaría que tu opinión sea tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones? En caso afirmativo, ¿Cuáles crees que son las herramientas más adecuadas para hacerlo?
- ¿Consideras que tu trabajo es valorado por tus supervisores? En caso negativo, ¿Por qué?



Referencias

- Robbins y Judge, 2009, p.175
- Idalberto Chiavenato, 2009, p.236
- Hernández Sampieri, 2018
- Teoría de Herzberg. Economipedia.com
- Pichon Rivière, E: (1997) El proceso grupal. Buenos Aires, Nueva Visión, pág. 152
- <https://es.scribd.com/document/631125851/EL-PROCESO-CORRECTOR-1>
- <https://www.imagoclinica.com/psicoanalisis/evolucion-concepto-grupooperativo/>
- Teoría de grupo
<https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol14num3Vol14No3Art11.pdf>