

M
B275/p
2011



FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CAMPUS SANTIAGO

**“Una propuesta para favorecer la motivación laboral en
Comercializadora y distribuidora de combustible y otros Granada
Ltda.”**

Microempresa concesionaria de Terpel Chile.

Seminario de Título para optar al Título Profesional de Asistente Social y al Grado
Académico de Licenciado en Trabajo Social

Docente Guía:
Violeta Flores

Alumna Seminarista:
Romina Valeria Barrientos Erices

30 de Noviembre del 2011
Santiago, Chile



REF.: Remite Informes de Calificaciones Seminarios de Títulos alumnos de Trabajo Social.

OFICIO: N° 021/2011

SANTIAGO, 12 de Diciembre de 2011.

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Coordinadora de la carrera de Trabajo Social Campus Santiago cumplo en comunicar a Ud. las calificaciones que se le han asignado por parte de los Profesores Guías y Profesores Informantes a los seminarios de títulos de los alumnos de la Carrera de Trabajo Social del Campus Santiago, que se detallan en cuadro adjunto, con la finalidad de incluirlos en los registros académicos y autorizar los exámenes de título y grado correspondientes.

Nombre seminario de título	Profesor Guía	Profesor informante
1. "Valoración de las Competencias Profesionales del Trabajador Social inserto en Programa Cardiovascular EIIIC del Cesfam Padre Manuel Villaseca"	Violeta Flores Flores	Luis Lillo Bermúdez
2. "Habilidades parentales que ejercen y/o manifiestan los adultos a cargo de niños, niñas y/o jóvenes con discapacidad intelectual leve, moderada y severa, que presentan un Derecho Vulnerado"	Luis Lillo Bermúdez	Violeta Flores Flores
3. "Estudio sobre las características y factores sociales al Síndrome de Burn Out en Profesores y Profesoras de Enseñanza Básica del Establecimiento Educacional Domingo Faustino Sarmiento"	Luis Lillo Bermúdez	Violeta Flores Flores
4. "Intervención Profesional del Trabajo Social y su relevancia en la atención directa con Familias en los Programas Pie Vida Nueva de la Corporación Opción"	Violeta Flores Flores	Luis Lillo Bermúdez
5. "Una aproximación de los significados de la Vivienda para un Grupo de Beneficiarios del FSVI, Peñalolén"	Violeta Flores Flores	María A. Urquieta
6. "Lealtades invisibles que operan en la no denuncia de vulneraciones de derechos infantiles en la comuna de Estación Central: Desde la subjetividad familiar"	Violeta Flores Flores	María A. Urquieta
7. "Una propuesta para favorecer la motivación laboral en comercializadora y distribuidora de combustibles y otros Granada Ltda. Microempresa concesionaria de Terpel, Chile"	Violeta Flores Flores	Luis Lillo Bermúdez

Saluda Atte. a Ud

AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTIN R.
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
VALPARAISO

C.c. - Dirección Escuela de Trabajo Social
VFF/mcs.



REF.: Informa calificación de Seminario de
Título de Romina Barrientos E.

SANTIAGO, 7 de Diciembre de 2011.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía, cumpro con comunicar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"Una propuesta para favorecer la motivación laboral en comercializadora y distribuidora de combustible y otros Granada Ltda. Microempresa concesionaria de Terpel, Chile"**, cursado durante el año académico 2011 por la alumna Srta. Romina Barrientos Erices.

Para efectos de la calificación se ha evaluado.

- a) Importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional;
- b) Aspectos metodológicos;
- c) Amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la Bibliografía utilizada;
- d) Régimen formal de citas;
- e) Carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota 6,3 (seis coma tres).



AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTIN R.
DECANO DE LA FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE
VFF/mcs



**Universidad
de Valparaíso**
CHILE

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
CAMPUS SANTIAGO

REF.: Informa calificación de Seminario de
Título de la alumna Romina
Barrientos.

SANTIAGO, 7 de Diciembre de 2011.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Informante, cumpla con comunicar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título denominado: **"Una propuesta para favorecer la motivación laboral en comercializadora y distribuidora de combustibles y otros Granada Ltda. Microempresa concesionaria de Terpel, Chile"**, cursado durante el año académico 2011 por la alumna de la Escuela Srta. Romina Barrientos, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo informe final.

Para efectos de la calificación se ha evaluado.

- a) Importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional;
- b) Aspectos metodológicos;
- c) Amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la Bibliografía utilizada;
- d) Régimen formal de citas;
- e) Carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota 6.0 (seis punto cero).



AL SEÑOR
ALBERTO BALBONTIN R.
DECANO DE LA FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE
LLB/mcs

Índice

Agradecimientos	1
Introducción	2
Capítulo 1 Contexto Institucional.....	3
1. Antecedentes Generales de la Institución.	4-5
2. Estructura y políticas de la institución.	5-6
3. Recursos de la institución.....	7
4. Dinámica Organizacional.....	7-11
Capítulo 2 Marco de Referencia.....	12
1. La motivación.....	13 -16
2. La motivación Laboral.....	17-21
3. La Mipe.....	22 - 23
4. Resumen.....	24
5. Función del sistema concesionario.....	25
6. Mapa Conceptual.....	26
Capítulo 3 Diseño metodológico.....	27
1. Tema de Investigación.....	28
2. Planteamiento del problema.....	28
3. Cuestiones de investigación.....	29
4. Objetivos de investigación.....	29
5. Justificación.....	29-32
6. Tipo de investigación.....	33
7. Enfoque.....	33
8. Diseño de investigación	33
9. Criterios de calidad.....	34
10. Población.....	34
11. Técnicas e instrumentos.....	35
12. Técnicas de análisis de datos	35
Capítulo 4 Análisis de los datos	36
1. Consideraciones preeliminarias.....	37
2. Justificación de las categorías	38
3. Análisis Matriz	39-63
4. Síntesis.....	64-65
Capítulo 5 Propuesta	66
1. Título del proyecto.....	67
2. Dependencia legal y administrativa.....	67
3. Fundamentación del proyecto.....	67
4. Líneas bases y metas del proyecto	68
5. Matriz de programación	69-73
6. Tiempo	74
7. Criterios de evaluación	75-77
Conclusión	78 - 79
Bibliografía	80
Anexos	81-94

Agradecimientos:

Necesito agradecer a Gonzalo Ariel Carranza quien me apoyo durante todo el proceso de seminario.
A mi hija por ser la razón por la cual estudie todos estos años, por dame fuerzas para seguir día a día y comprender
las muchas veces que no tuve tiempo para estar con
ella, postergándola por mis estudios.
A Camila Celis por ayudarme entregando orientación demasiado valiosa.
Y a mi profesora guía Violeta Flores quien siempre que necesite su supervisión y orientación me la brindó.

I.- Introducción

El presente seminario de título tiene como objetivo dar a conocer la investigación desarrollada por la alumna seminarista de título de la Universidad de Valparaíso, Romina Valeria Barrientos Erices, para optar al título de asistente social.

Se desarrollo una investigación dentro de Comercializadora y Distribuidora de Combustible y otros Granada Ltda. Micro empresa concesionaria de Terpel Chile.

La temática abordada en la investigación es la Motivación Laboral, la cual se conceptualiza en el marco de referencia. La investigación apunta a realizar una propuesta programática con el motivo de proporcionar a la empresa herramientas valiosas que le permitan conocer las necesidades de sus trabajadores, comprender la temática y tener la oportunidad de realizar la implementación de la propuesta que apunta a favorecer la motivación de sus trabajadores dentro de la empresa.

En las páginas siguientes se encontrara el marco de referencia, la metodología utilizada, el análisis de la información obtenida y la propuesta de intervención. Además de los anexos y bibliografía utilizada.

Capitulo I

Contexto

Institucional

Presentación

El presente informe se desarrolla dentro de una de las concesionarias de la empresa bencinera de servicios Terpel, Comercializadora y Distribuidora de Combustibles y otros Granada Limita, ubicada en Av. 5 de Abril # 1290 Maipú, en donde la alumna realizará su seminario de título. En este documento, se revisarán datos generales de la institución, los cuales, son necesarios para contextualizar la elaboración de este documento y proporcionar una mirada más amplia, del lugar en que esta inserta la seminarista.

1.-Antecedentes Generales de la Institución

Nombre: Comercializadora y Distribuidora de Combustible y otros Granada Ltda.

Calidad Jurídica: Empresa privada, sociedad comercial de responsabilidad Ltda.

Ubicación Geográfica: La concesión, se encuentra ubicada en Av. 5 de Abril, #1290 sector poniente de Maipú, dentro de la Región Metropolitana.

Cobertura:

Los principales favorecidos con el servicio son: clientes ocasionales o frecuentes, los cuales, ingresan a la estación principalmente en busca de combustibles.

Antecedentes Históricos:

Terpel ingresó al mercado chileno a fines de 2007, tras adquirir 206 gasolineras desde la IV a X región, y el negocio de ventas industriales de la petrolera española Repsol-YPF.

Durante 2008, la empresa invirtió en Chile para el cambio de su imagen y consolidación de sus operaciones. El objetivo fue siempre convertirse en un actor relevante en Chile. No sólo en el negocio de la distribución, sino que, también en el abastecimiento del mercado Industrial.

A fines de 2008, se inicia el desarrollo de las tiendas de conveniencia **Va & Ven**.

En Mayo de 2009, **Terpel** ingresa al negocio de combustible marítimo, mediante la barcaza Doña Carmela, comenzando a abastecer a buques pesqueros y cargueros en los Puertos de Valparaíso, San Antonio y Quintero.

En Julio de 2009, **Terpel** lanza su nueva línea de lubricantes de última generación, donde destacan: Oiltec con titanio líquido y rendimientos superiores a los 10.000 kilómetros y la línea Maxter Grueso y Maxter Progresiva para vehículos diesel con rendimientos superiores a los 15.000 kilómetros.

El año 2010, **Terpel** se hace acreedora del premio nacional de satisfacción de consumidores (Revista Capital y Procalidad), obteniendo el primer lugar del sector Estaciones de Servicios, comprobando así que el objetivo de **Terpel** es satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio diferenciado.

Comercializadora y Distribuidora de Combustible y otros Granada Ltda. se forma en el año 2004, adjudicándose su primera sucursal Terpel ubicada en Gran avenida N° 2948 esq. Atala comuna de San miguel, quedando ésta como casa matriz. El 7 de Marzo del 2006, se adjudica la sucursal Terpel ubicada en AV. 5 de Abril N° 1290, en la cual la alumna seminarista se encuentra inserta.

El 6 de Julio de 2011, Comercializadora y Distribuidora de Combustible y otros Granada Ltda., entrega la concesión de la casa matriz, quedando a su cargo únicamente la estación en la que seminarista de título se encuentra inserta.

En sus inicios la estación cuenta con nueve trabajadores, entre los cuales, seis eran atendedores, una encargada de tienda, un jefe de playa y un administrativo.

Dentro del personal se destaca la mayor presencia de varones llegando a seis y tres mujeres.

En la actualidad se encuentran trabajando cuatro mujeres y seis hombres los cuales trabajan por turnos de 7 horas.

Infraestructura:

La empresa es un recinto abierto, en donde se encuentra inserta una estación bencinera, además cuenta con instalaciones cerradas en donde se ubican una tienda, oficinas y bodegas.

La empresa cuenta con:

- una tienda de confites y bebidas
- una oficina administrativa
- una oficina de cuadratura
- dos bodegas
- cuatro baños de los cuales son 3 para funcionarios y 1 para clientes.
- 3 surtidores, dos son de combustible y uno de kerosene.
-

2.-Estructura y políticas de la Institución

❖ Objetivos de la institución

Objetivo General:

“Comercializar y distribuir el combustible como empresa concesionaria de Terpel Chile”

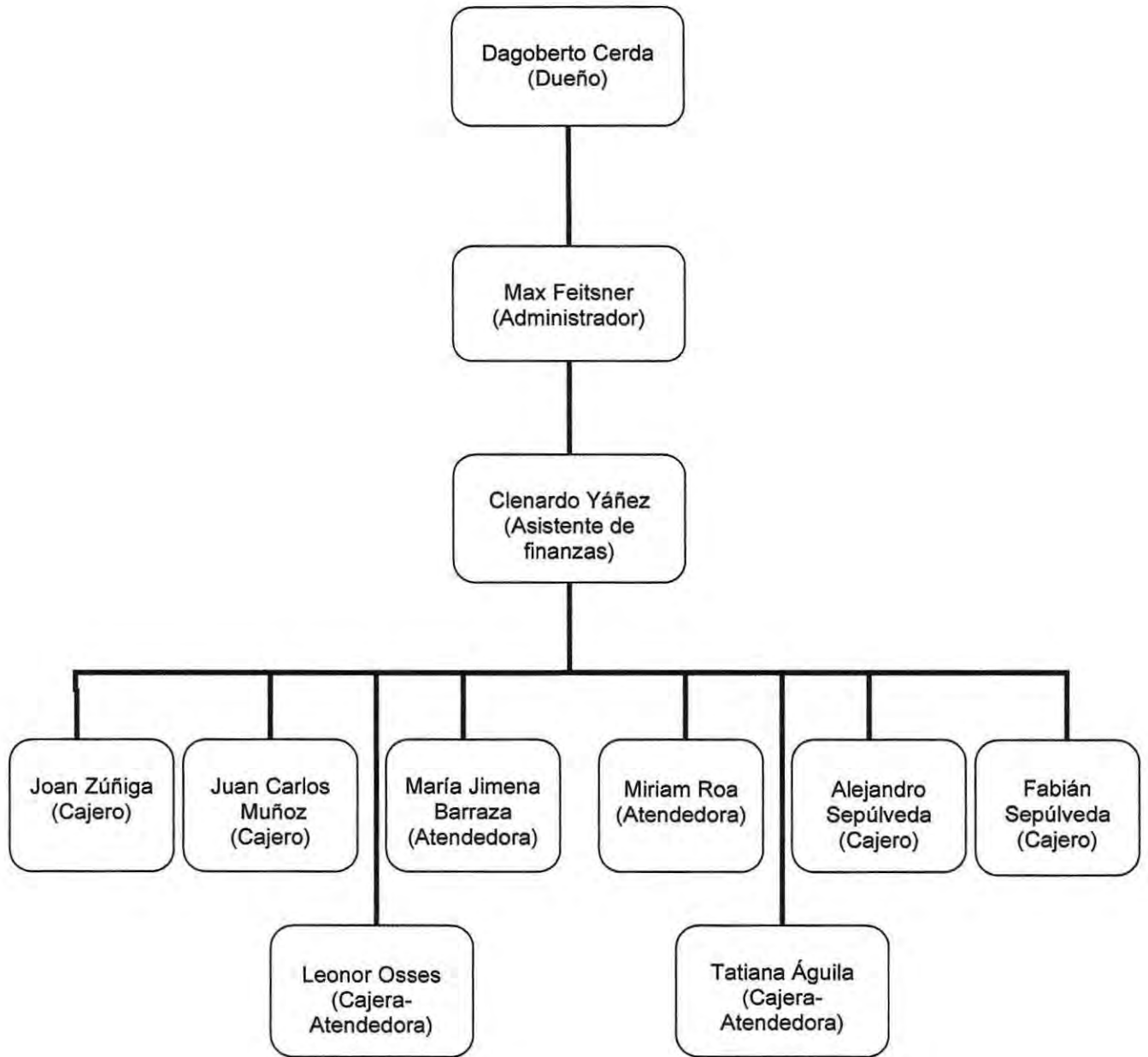
Objetivos Específicos:

- Entregar un producto de calidad.
- Proveer a la población de un servicio de primera necesidad.
- Contribuir al desarrollo económico nacional.

❖ Función de la empresa:

- Participar de la comercialización y distribución de combustibles, mediante el ejercicio de la concesión otorgada por Terpel Chile.

❖ Organigrama de la Institución



3.-Recursos de la Institución

❖ Humanos

La empresa cuenta con:

Administrador: Max Alberto Feitsner.

Asistente de finanzas: Clenardo Tomas Yáñez Saavedra.

Atendedoras tienda: Leonor Filomena Osses Matus y Tatiana Marlene Águila Abarca.

Atendedores-cajeros: Joan Danilo Zúñiga Navarro, Juan Carlos Muñoz Vásquez, María Ximena Barraza. Ercole, Alejandro Matías Sepúlveda Ponce, Fabián Alexander Sepúlveda Ponce.

Atendedora: Miriam Roa Roa.

❖ Técnicos

3 Computadores, 3 impresoras, 2 de punto y una laser.

Utensilio de oficina.

Programa computarizado SEM-44.

❖ Financieros

La empresa cuenta con ingresos por la venta de parafina, diesel y petróleo, que es su principal activo.

Además de la venta de bebidas y confites en menor cantidad, gracias a una tienda que posee dentro de la instalación.

4.-Dinámica organizacional

❖ Estructura comunicacional

Se refiere a la forma y los medios por los cuales se lleva a cabo el proceso comunicacional dentro de la empresa.

• Tipos de comunicación

Interna: Es el tipo de comunicación que se da dentro de las instalaciones de la empresa y entre las personas que la conforman.

La comunicación entre los propios trabajadores es escasa, debido a los pocos momentos y espacios que se tienen para sociabilizar entre ellos, producto de los turnos, el pequeño número de trabajadores y el horario de trabajo que no contempla hora de colación.

Externa: Es el tipo de comunicación que se da entre los integrantes de la empresa y el público destinatario de los servicios.

La comunicación hacia los clientes es escasa, ya que sólo existe un medio de interacción que es la caja, donde se recibe la solicitud de compra y se realiza el cobro del servicio. Dicha caja se encuentra cerrada y sólo se activa computacionalmente el servicio.

En el caso del atendedor (vendedor externo) éste se comunica directamente con el cliente, ya que realiza servicios directos al entregar la orientación en la utilización del servicio y la prestación de los mismos. Además se ve la presencia de clientes habituales, con quien se tiene una comunicación de forma más fluida, siempre que la carga laboral lo permita.

- **Canales de comunicación**

<i>Canales formales</i>	<i>Canales informales</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Interpersonales: <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas telefónicas • Conversaciones directas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumores de pasillo

Dentro de la empresa se utilizan los canales formales de comunicación, en su dimensión interpersonal en donde los trabajadores se comunican de forma directa entre ellos y el administrador a quien tienen acceso de forma constante.

Entre el dueño y los trabajadores no hay una mayor comunicación, debido a que éste, asiste una o dos veces a la semana, en las mañanas en un periodo de tiempo de dos horas como máximo a la empresa, lo cual, no le permite tener una comunicación más directa con sus trabajadores.

El administrador tiene una comunicación directa con el dueño, mediante conversaciones personales y constantes llamadas telefónicas.

Además se utilizan los canales informales de comunicación cuando hay información que no es entregada por el administrador a los trabajadores de manera formal, utilizando ellos estos canales, provocándose las especulaciones y rumores, ante ciertos acontecimientos que se espera o se sabe que ocurrirán en un futuro próximo dentro de la empresa.

En conclusión, los canales de información predominantes son: los formales, ya que se ocupan de forma diaria y como principal medio comunicacional. Los rumores se pasillo aunque se dan, se suscitan ante situaciones puntuales.

- **Flujo de comunicación**

Descendente: se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.

En la empresa por lo general, no se dan las instancias para mantener este flujo de comunicación, tampoco se da el feedback sobre el desempeño del trabajo hacia los trabajadores, si es que esta siendo estimado como satisfactorio o no por parte de la empresa.

Ascendente: se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades y sugerencias de parte de los trabajadores hacia la jefatura.

Dentro de la empresa no se le dan las instancias al trabajador para que este pueda realizar alguna sugerencia respecto del funcionamiento de la empresa, ni se toman en cuenta sus opiniones.

En resumen, dentro de la empresa sólo se da el flujo descendente en el momento en que el administrador necesita dar órdenes o información relevante a los trabajadores, faltando el feedback sobre el reconocimiento y valoración que éste hace hacia el desempeño de sus subordinados.

- ❖ **Cultura organizacional**

Es el conjunto de sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

- **Clima laboral:** Es la percepción que tienen los individuos de su organización formada por ellos, en relación al sistema organizacional.

Factores componentes:

- ✓ **tipo de supervisión:** La supervisión que se da, parte del administrador hacia los trabajadores es la autoritaria, ante ciertas dificultades o contingencias busca soluciones fáciles para él, pero que no son justas para los trabajadores, como por ejemplo: si se le presenta una falta de un trabajador a su respectivo turno, obliga al trabajador que ya terminó su turno a "seguir de largo".
- ✓ **Relaciones laborales:** Las relaciones entre los compañeros son escasas, debido a la distribución de los puestos de trabajo y al sistema de turnos con el cual se trabaja. En el turno de mañana y de noche el cajero se instala en su caseta de trabajo de la cual no sale hasta el término del turno, y es en el momento del término del turno y la entrada del turno nuevo en donde se aprovecha el poco tiempo disponible para sociabilizar.

A pesar de la falta de espacios y tiempo para la sociabilización los trabajadores no presentan mayores problemas en su convivencia diaria y cuando se presenta alguna problemática ésta se arregla conversando de forma directa entre los trabajadores involucrados.

✓ **Jornada laboral:** Los turnos dentro de la empresa están organizados de la siguiente manera:

- Turno mañana: 7 horas diarias corridas 6 días a la semana (8:00 – 15:00 Hrs).
- Turno tarde: 7 horas diarias corridas 6 días a la semana (15:00 – 21:00 Hrs).
- Turno noche: 11 horas diarias corridas semana por medio (21:00 – 8:00 Hrs).

La asignación de los turnos es permanente, es decir cada trabajador mantiene un turno durante todo el periodo de trabajo que desarrolle dentro de la empresa, que la mayoría de las veces, va acorde con la disposición del trabajador, a excepción de casos extraordinarios en donde esta estabilidad de los turnos se ve afectada, debido a necesidades de la empresa.

El hecho de trabajar por turnos genera mayor distancia entre los trabajadores y no hay mucha interacción, lo cual repercute en forma negativa en el clima laboral, debido a la falta de instancias en donde se pudieran dar relaciones de compañerismo, apoyo mutuo o distracción.

✓ **Sistema de Remuneración y Compensaciones:** Los trabajadores reciben el sueldo mínimo, pagándose los feriados o las horas extras de forma normal sin un porcentaje agregado. El pago se hace de forma mensual.

En los meses de invierno se les da un bono por la venta de parafina a todos los trabajadores, no importando si trabajan con esta o no directamente, bono que varía según las ganancias de este activo en el mes.

Durante el año se realizan 2 asados, en donde se cierra la estación de servicios durante 2 horas y se junta a todos los trabajadores con la intención de compartir un rato agradable de esparcimiento entre los trabajadores, el administrador y el dueño.

Ante esta situación los trabajadores señalan su insatisfacción ya que para ellos cubrir un turno o trabajar un feriado significa un esfuerzo, que no ven recompensado en su sueldo, además las instancias de recreación que se señalaron son valoradas por los trabajadores como entretenidas, pero no abren para ellos la oportunidad de tratar temáticas de su interés que tengan que ver con el funcionamiento de la empresa, momento que les gustaría aprovechar, ya que es uno de las pocas oportunidades que tienen como grupo de acercarse al dueño y plantear sus necesidades.

✓ **Normas y estructura:** Las normas que rigen el funcionar de la empresa son rígidas e implícitas.

Dentro de la empresa es sabido que los trabajadores no deben entrar a la oficina en donde se maneja dinero, especialmente en el momento en que se hace el conteo de la recaudación, ya que esto molestaría al dueño.

De igual manera es de conocimiento general, que el dueño se acerca a la estación 1 o 2 veces por semana en la mañana, conversa con el administrador y el asesor de finanzas dentro de la oficina, se toma un café y se retira del lugar.

El dueño monitorea en base a un sistema de cámaras todas las instalaciones de la estación de servicios, lo cual hace notar a sus trabajadores la desconfianza con la cual el dueño los percibe.

La premisa sustentada por el dueño es que los trabajadores deben trabajar, por que para esos se les paga, no se siente la necesidad en el dueño ni el administrador de motivar a sus trabajadores, ya que el propio sueldo debería cumplir esta tarea.

Los empleados cuentan con estabilidad laboral, ya que el dueño es reacio a despedir a sus trabajadores, evitándose así la rotación laboral.

- **Manifestaciones conductuales:** Son aquellas manifestaciones que deja entrever reglas de comportamiento implícitas
 - ✓ **Lenguaje:** El lenguaje que se utiliza entre los compañeros de trabajo de forma predominante es, el informal en las conversaciones diarias, conversaciones que denotan la confianza que existe entre ellos ya que la mayoría se conoce hace años.
 - ✓ **El ritual:** Los trabajadores aprovechan el cambio de turno todos los días para conversar y ponerse al día con las noticias de la empresa, además es reconocido por todos los trabajadores sin que se haya establecido de forma formal, un lugar dentro de la empresa en donde los trabajadores se dirigen a fumar, siempre y cuando no tengan trabajo que hacer.

Capitulo II

Marco de

Referencia

Presentación

En el presente capítulo, se dará a conocer como punto de partida al tema de la motivación en el ámbito laboral, aquellos principales antecedentes teóricos, que a juicio de la autora, permiten acercar al lector a la temática que guía el presente estudio. Se presenta en primer lugar la temática de la motivación y sus componentes teóricos, se sigue con la motivación laboral propiamente tal, luego se conceptualiza a la MIPE (Micro y Pequeña Empresa), se fundamenta la importancia de la motivación laboral dentro de la empresa y por último se habla del sistema de concesiones, estimándose como fundamental su conceptualización para la comprensión del estudio desarrollado.

1.- La Motivación

1.1 - Hacia un concepto general de motivación

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades y, ha sido definida por variados autores a través del tiempo, existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual ha sido un proceso que involucra el aporte de diversas disciplinas. Pudiendo encontrar su origen en la filosofía, con los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomas de Aquino, entre otros.

Todo este cúmulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Otros autores, desde perspectivas humanísticas, proponen modelos integrados y jerarquizados, donde diversos procesos son analizados a la luz de la esfera motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales; y los conductistas, harán énfasis en los reforzamientos ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas.¹

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, estas son:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Como se señala, la motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta. Tales razones, como señala Wong (2000), pueden ser analizadas al menos en dos niveles: por una parte, preguntando: ¿por qué un individuo exhibe ciertas manifestaciones conductuales?; por otra parte, preguntando: ¿cómo se llevan a cabo tales manifestaciones conductuales?.

¹ Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica, Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo, 2006

Así pues, el porqué de una conducta hace referencia directa al concepto de motivación. Beck (2000) ha matizado las características del concepto de motivación, enfatizando que no sólo hay que explicar por qué se produce una conducta, sino que también hay que tratar de explicar la importante variabilidad conductual observable en cualquier ser vivo.

Los seres humanos ven motivada su conducta por diferentes factores; algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que, está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja."² Cada uno de estos motivos existe siempre en distinta magnitud y varían su intensidad de acuerdo al tiempo, percepciones, voluntades, intereses, etc. El motivo más fuerte tendría el mayor grado de influencia en la conducta.

Existe una premisa motivacional básica en la conducta de cualquier organismo: el hedonismo psicológico. Desde un razonamiento de este tipo y, siempre argumentando en sentido general, se puede entender la tendencia a aproximarse a lo que producirá consecuencias gratificantes y la tendencia a evitar lo que producirá consecuencias desagradables.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

En última instancia, y de forma general, el término "Motivación" es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de éste. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social.

Pero, la motivación es una variable intangible. Inferimos su presencia a partir de ciertas manifestaciones mostradas por un individuo. Si bien durante mucho tiempo la Motivación era considerada como un proceso interno, ubicado en la variable "O" del esquema S-O-R propuesto por Woodworth (1918), las importantes aportaciones de autores como Tolman (1932) y Hull (1943, 1951), permiten que se hable de *variable interviniente*. Por lo tanto, no es sorprendente que en el análisis de la motivación, o del proceso motivacional, haya que basarse en el estudio de la conducta motivada. Los patrones de conducta motivada son el producto de la interacción entre un organismo y su ambiente. Se puede decir que el término Motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo.

En este marco de referencia, es pertinente señalar que la Motivación posee aspectos biológicos y culturales de los que es difícil prescindir. Así, muchos de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta el ser humano tienen connotaciones sociales, pues es la sociedad, con el tinte cultural que en ella predomina, la que va imponiendo ciertas peculiaridades que orientan las necesidades biológicas y las necesidades psicológicas en un determinado sentido. La finalidad es tratar de relacionar de forma coherente y adaptativa el medio ambiente interno y el medio ambiente externo de un determinado individuo. Las metas dirigen al individuo, dependiendo de las condiciones del estímulo, y la motivación moviliza las acciones pertinentes.

Para los alcances del presente estudio se utilizara la definición de motivación propuesta por Solano, por ser estimada por la autora como la mas completa entre el universo de definiciones encontradas.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía."³

1.2- Teorías sobre la motivación

1.2.1- El ciclo motivacional

² Reeve, 1994, p.6

³ Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

Es enfocado como un proceso para satisfacer necesidades, sus etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.).
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.).
- d) Alineación, apatía y desinterés.

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante frustración.

1.2.2- Teoría de las necesidades

La teoría motivacional mas utilizada la cual sienta las bases a demás teorías dentro de la misma temática; es **la Teoría motivacional postulada por Maslow**; quien estableció una **serie** de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de órdenes psicológicos o secundarios, clasificados como necesidades filológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades.



2.- Motivación laboral

La Motivación Laboral surge por el año 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo es entonces cuando surge como alternativa ante los conflictos.

“La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado **Modelo Tradicional** suele estar ligado a **Frederick Taylor** y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las **Relaciones Humanas** se suele ligar a **Elton Mayo** y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelos de **Los Recursos Humanos** abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación laboral y su aplicación.

Tabla N° 1

SUPUESTOS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo puede ser agradable, las personas colaboran con metas a las que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	Las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o autocontrol	Estas necesidades importan más que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

Tabla N° 2

Políticas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Tabla N° 3

Expectativas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisfagan sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"	la satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "**superación personal**" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "Persona Compleja" Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y".⁴

⁴ Rubén Darío Urdaneta, Monografías

2.1- Teorías sobre motivación laboral

De contenido:

McClelland propone su *Esquema Motivacional* (McClelland, 1989), enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación **Logro, poder y afiliación**.

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- **Poder:** necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".

- **Afiliación:** deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

El reconocer los impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de mejor modo las tareas al considerar los impulsos motivacionales individuales. Se asignaran las tareas de acuerdo a estos (Hablar en el idioma del empleado).

Frederick Herzberg postula su **Teoría Bifactorial** (1950-1960), la cual desarrollo a partir de la Teoría de las Necesidades planteada por Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989). Es con la teoría de Herzberg con la cual se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas. Herzberg, clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Se plantea que no basta con atender solo a los factores higiénicos, ya que, estos no producen motivación en sí, aunque si tienen el poder de generara la insatisfacción. Con respecto a las condiciones laborales, George Kanawaty nos menciona: "La fatiga es el producto de horarios excesivos y malas condiciones de trabajo; el organismo humano, -pese a su inmensa capacidad de adaptación- tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones óptimas, un medio ambiente de trabajo, donde no se le da la importancia debida a la seguridad, a la higiene en el trabajo y a la ergonomía, puede ocasionar un ambiente de trabajo peligroso, incluso causar enfermedades profesionales o la insatisfacción en los trabajadores" ⁵

⁵ Mc Quaig, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, México 1979; Pág. 25.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo. "Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." ⁶

De proceso:

Vroom propone en su **teoría de las expectativas** (Vroom, 1964), la cual ha sido completada por **Porter-Lawler** (Porter y Lawler, 1968) Esta teoría sostiene que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el "dolor" (Pinder, 1985) [19]. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Los puntos mas desatacados de ésta teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?).
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y a la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

⁶ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1998, Pág. 501

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Adams postula la **Teoría de la equidad o justicia laboral (1965)**, añade a la anterior la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo). Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral. Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado y los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, si existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en la misma medida que a sus compañeros, se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado.

3.- La MIPE (Micro y Pequeña Empresa)

Se puede definir a la pequeña empresa como: una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

"En Chile hay algo más de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas (MIPE), incluidos los trabajadores por cuenta propia. Las MIPES formales alcanzan a 721 mil unidades productivas en el año 2008. Además, existen más de 805 mil microempresas informales. En conjunto la MIPE concentra el 58% de la ocupación del sector privado, representa el 96% de las empresas del sector formal y está distribuida a lo largo del territorio nacional. Estos datos dan cuenta de la importancia de este segmento de empresas.

La MIPE se caracteriza por su gran heterogeneidad desde el punto de vista de su estructura productiva y administrativa, presentando realidades muy diversas, desde empresas de una sola persona –trabajadores por cuenta propia– a empresas de 49 ocupados. La MIPE está presente en casi todos los sectores de actividad económica, sin embargo, el sector terciario del comercio, restaurantes y hotelería, los servicios financieros, empresariales, personales y sociales y el transporte son los que predominan.

La alta informalidad de la microempresa tiene aparejada problemas de calidad del empleo. Esto se refleja en múltiples aspectos, como en la precariedad en materia de seguridad social y en el nivel de ingresos. En la Encuesta CASEN de 2006 se registra que el 53% de los ocupados de la microempresa recibía ingresos menores a dos salarios mínimos al mes y un 21%, inferior a un salario mínimo.

La MIPE tiene gran importancia desde la perspectiva del empleo, de la proporción de empresas que representa, de la dinámica de creación de empresas y cada vez más, cobra relevancia por su presencia en el sector terciario. Constituyen desafíos para este segmento de empresas, la calidad del empleo y la informalidad, su baja productividad y participación cada vez menor en las ventas totales. Especialmente esto último está señalando claramente desafíos en materia de competitividad y de inserción en los mercados, consustanciales al mejoramiento de la calidad del empleo.

La Encuesta CASEN, a diferencia del Servicio de Impuestos Internos (SII), usa el número de trabajadores para definir el tamaño de la empresa. Según la definición de CASEN, la microempresa tiene entre 1 y 9 ocupados y la pequeña empresa entre 10 y 49 ocupados.

Se constata que las MIPES proporcionaban más de 3,2 millones de empleos en el año 2006, equivalente al 58% de la ocupación privada y al 49% de la ocupación total en Chile. El 42% de la ocupación privada es de la responsabilidad de las medianas y grandes empresas, bajo el supuesto de que en este estrato se ubican las personas que desconocían el tamaño de la empresa en la que trabajan.

La Encuesta Laboral 2008 revela que mientras mayor es la envergadura de la empresa, menor es la proporción del personal contratado por tiempo indefinido. El 87,5% del personal directo de las microempresas y el 77,4% del de las pequeñas empresas está contratado por tiempo indefinido. Esta situación contrasta con la de las grandes empresas que contratan el 30% del personal directo por tiempo determinado, a plazo o por faena determinado. Como la Encuesta Laboral se realizó en un entorno económico dominado por la crisis económica, da una idea de la estabilidad del empleo en las MIPES en esta época. El

porcentaje de las empresas formales que debieron despedir trabajadores como medida para enfrentar la crisis, es de 19,8% para las micro y de 19,1% para las pequeñas empresas. El porcentaje de medianas y grandes empresas que desvincularon a trabajadores en la misma época era de 28,4% y 27,8%, respectivamente. Estas cifras indican que el sector de las MIPES, a pesar de sus bajos ingresos, jugó un papel importante en estabilizar la situación del empleo durante la crisis.

La alta tasa de informalidad en la MIPE implica una baja tasa de ocupados que cotizan en la seguridad social. En 2006, sólo un 8,1% de los ocupados en la microempresa cotizaba en Isapres. El 41,8% de los ocupados accedían al sistema de salud público mediante el co-pago de la atención médica y el 34,5% por su situación de indigencia o pobreza recibía atención gratuita financiada íntegramente por el Fondo Nacional de Salud.⁷

A partir de los datos entregados no es difícil entender que el posicionamiento de los emprendedores y las MIPES hacen que éstos sean considerados como factor clave del desarrollo económico y social. El fortalecimiento y apoyo a este sector configura una de las maneras más efectivas de luchar en contra de la pobreza. En efecto, significa generar empleo y riqueza en la base de la sociedad chilena.

Las micro y pequeñas empresas proveen el 58% de la ocupación privada en Chile. Por su distribución equilibrada a lo largo del país, las MIPES juegan un rol importante en el desarrollo económico regional; por ello, el gran desafío en el desarrollo del potencial económico de este sector, consiste en mejorar su productividad, competitividad y calidad de trabajo, necesidad que se refleja en la baja calificación del capital humano, la informalidad, la baja cobertura de la seguridad social y los bajos ingresos en este segmento del sector productivo.

⁷ La situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Lysette Henríquez y Linda Deelen, 2010

4.- Resumen

La motivación laboral es un factor dentro de la administración de empresas que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coayudar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos **procesos** que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Estilos directivos
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener el compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos o mejore la ejecución del trabajo y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes, es decir contribuyan a lograr el bienestar de éstos.

En resumen, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo.

5.- Funcionamiento del sistema concesionario:

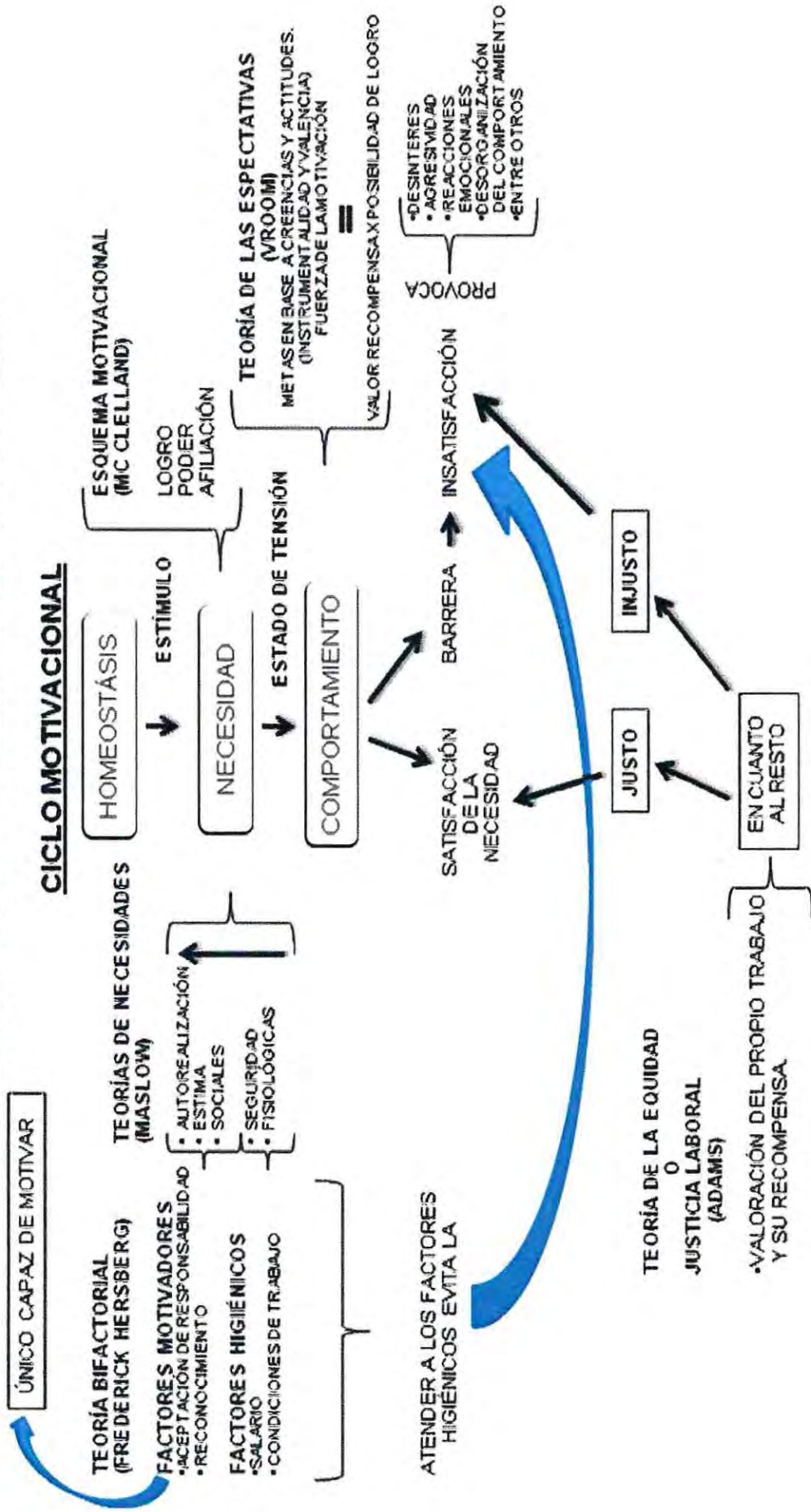
La empresa Comercializadora y distribuidora de combustible y otros Granada Ltda. Es una concesionaria de la empresa Terpel. Ante este hecho, se juzga imprescindible dar a conocer cual es la labor y el funcionamiento que una empresa de estas características desarrolla.

Concesionaria, es la empresa habilitada o que por la vía de la licitación tiene los permisos o derechos para ejercer la licencia comercial de la empresa subsidiaria para desarrollar el giro. En nuestro caso Terpel funciona como la empresa subsidiaria que entrega la concesión de la venta de sus combustibles a otras pequeñas empresas que licitan el permiso para poder adjudicarse alguna de las estaciones de venta ubicados a lo largo de Chile (por ejemplo Comercializadora y distribuidora de combustible y otros Granada Ltda.). Es así como los pequeños empresarios que participan de las concesiones obtienen ganancias al tener estaciones de servicios con administración propia, y también son los responsables de la creación de nuevos puestos de trabajo. Al ser empresas que ejercen la licencia comercial, la concesionaria tiene el deber de regirse en su funcionamiento general bajo las normas impuestas por la empresa que otorgo la licencia, quien tiene la facultad de intervenir si la administración de la estación de servicio realiza prácticas que están interfiriendo con el adecuado funcionamiento y renombre de la empresa que lleva su sello como cara visible (en este caso Terpel).

Cabe señalar que Terpel, no concesiona todas sus estaciones de servicios, quedándose con la administración directa de las que manejan una mayor cantidad de activos.

5.- Marco conceptual

TEORÍAS APLICABLES A LA MOTIVACIÓN LABORAL



Capítulo III

Diseño

Metodológico

Presentación

El presente capítulo hace referencia a los lineamientos metodológicos fundamentales del diseño de investigación, mediante la profundización de distintos tópicos. Se revisarán los argumentos que sustentan la importancia de realizar el estudio junto con identificar la selección de la muestra y delimitación del universo.

1.- Tema de investigación

En el presente estudio se incluye dentro del área de la psicología organizacional, específicamente tomándose como temática a tratar la motivación laboral en la microempresa.

El título de la investigación ha sido planteado como:

“Una propuesta para favorecer la motivación laboral en Comercializadora y distribuidora de combustible y otros Granada Ltda. Microempresa concesionaria de Terpel Chile”.

2.- Planteamiento del problema

Al realizar el trabajo de campo dentro de la empresa, la investigación arroja como problemática central la falta de instancias de diálogo entre los miembros de la empresa con el dueño, presentando la mayoría de los trabajadores la necesidad de comunicación, que les permita identificar el flujo descendente como ascendente, además de la falta de instancias de sociabilización de problemáticas o demandas de los trabajadores.

Como es de conocimiento general, la microempresa cuenta con un pequeño número de trabajadores, lo que no justifica la inversión en la creación de un departamento de RR.HH., a juicio de los directivos.

En la actualidad dentro de las empresas en Chile, por lo general es el departamento de RR.HH., el encargado de satisfacer las necesidades y de los trabajadores dentro del trabajo y es desde donde se crean los proyectos en donde se conjugan los intereses de los trabajadores como los de la empresa.

Con lo planteado anteriormente, se deduce que en la microempresa en la cual se realizara la investigación, no se han dado las instancias para la satisfacción de esta necesidad latente, lo cual provoca desmotivación entre los trabajadores.

Las posibles causas del problema son las siguientes:

- Desconocimiento de la temática.
- Baja valoración del tema.
- Asociación a un mayor costo económico para la empresa.

Dentro de los referentes teóricos consultados por la autora en el área motivacional, es conocida la premisa que los trabajadores pueden ser motivados por diferentes factores independientes al salario, y que al ser motivados se produce una mejora en el desempeño de la labor.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se orienta a conocer y conjugar esta necesidad de los trabajadores con las posibilidades reales que la empresa presenta para proponer las acciones correspondientes que satisfagan y motiven a los trabajadores dentro de su quehacer diario.

3.- Cuestiones de investigación

El estudio propuesto se orienta a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características presenta la motivación laboral dentro de la empresa?
- ¿Qué características de la motivación laboral reconocen los diferentes integrantes de la empresa en la actualidad?
- ¿Qué actividades serían factibles de realizar que promuevan la motivación dentro de la empresa?

4.- objetivos de la investigación

Objetivo general

- "Contribuir a la instauración de un sistema de bienestar para los trabajadores que favorezca la motivación de los trabajadores de la empresa concesionaria Combustibles y otros Granada Ltda. considerando sus características de microempresa."

Objetivos específicos

- Conocer las motivaciones o desmotivaciones de los trabajadores dentro de la empresa.
- Acercar al dueño y al administrador a la temática de la motivación laboral y al sentir de sus trabajadores.
- Generar una propuesta para la creación de un sistema de bienestar participativo.

5.- Justificación

5.1- justificación práctica

-Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Extrínseca:

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca:

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

-De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

Se debe tomar en cuenta que la pequeña empresa cuenta con datos estadísticos desfavorables. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional, y por ende, de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda, que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación. Aún cuando, ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores y el gobierno recomiendan establecer o reforzar los programas de motivación. (Mayo 2, 1992).

Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación, desde la base, hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material. Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

Con respecto a las condiciones laborales, George Kanawaty nos menciona: "La fatiga es el producto de horarios excesivos y malas condiciones de trabajo; el organismo humano -pese a su inmensa capacidad de adaptación- tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones óptimas, un medio ambiente de trabajo, donde no se le da la importancia debida a la seguridad, a la higiene en el trabajo y a la ergonomía, puede ocasionar un ambiente de trabajo peligroso, incluso causar enfermedades profesionales o la insatisfacción en los trabajadores"⁸

Es preciso estar de acuerdo en que dirigir exige la creación y el mantenimiento de un ambiente tal, en el que las personas puedan trabajar en grupo y alcanzar objetivos comunes y obviamente, un dirigente no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige.

⁸ Mc Quaig, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, México 1979; Pág. 25.

5.2.- justificación metodológica

El presente documento pretende ser una herramienta de utilidad para futuras investigaciones cualitativas, ya que, ha sido creado en base a aprendizajes extraídos de libros que entregan orientación sobre el modo en que puede pensarse metodológicamente una investigación cualitativa. Investigación que muchas veces es subvalorada, por carecer de la rigurosidad que si entrega la investigación cuantitativa, por el hecho de basarse en el método científico.

La presente investigación intenta demostrar que lo realmente importante es investigar la realidad escogida en base a técnicas, recursos e instrumentos acordes a las necesidades de la investigación, no tratando de acomodar la investigación a metodologías en las cuales los datos y su interpretación no son susceptibles de ser medidos ni disminuidos a cifras que muchas veces disminuyen la riqueza del trabajo realizado.

Por ultimo se espera que el presente documento sea capaz de mostrar la difícil conjugación entre teoría y práctica

5.3.- justificación desde la profesión

La motivación laboral es parte de la gestión moderna de administración de personas, ya que, en el pasado el trabajador era concebido como un simple medio para el alcance de las metas empresariales, es decir, un elemento más dentro del engranaje de la maquina industrial.

Con el correr de los tiempos y desde la declaración de los DD.HH., se dio un gran paso hacia la legislación en materia laboral, hasta llegar a los tiempos actuales en donde se les exige a las medianas y grandes empresas contar con el departamento de RR.HH., en donde se tiene a cargo el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, por medio de subsistemas de la Administración de Personal, que se integran para alcanzar las metas. Al introducirse este departamento dentro de las empresas, se abrieron las puertas a profesionales del área social y se entregaron responsabilidades que antes solo eran realizadas por profesionales administrativos, que carecían de la formación para crear proyectos que fueran capaces de recoger la dimensión psicosocial del trabajador y conjugar sus intereses con los de la empresa.

Dentro de los profesionales que han requeridos para trabajar en la gestión de capital humano dentro de las organizaciones están en primer lugar, los licenciados en RR.HH., psicólogos, sociólogos y trabajadores sociales.

En los avisos de trabajos actuales las empresas requieren para ocupar los puestos disponibles en el área de RR.HH., a licenciados en RR.HH y psicólogos sociales, dejando de solicitar a trabajadores sociales, cerrándose para la profesión un gran campo de trabajo, hecho que quizás, se debe a la falta de interés por parte de los trabajadores sociales en aportar conocimiento sobre el campo, la falta de investigaciones realizadas sobre el área o quizás, la falta de especialización que se requiere para trabajar en esa área. También se puede creer que se debe a la histórica asociación que se hace de la carrera con el sector público.

Las pequeñas empresas no están obligadas a contar con el departamento de RR.HH., pero estas siguen contando con capital humano el cual no tiene la oportunidad de contar con la gestión moderna de administración, debido a los altos costos que esto significaría para la pequeña empresa, además de no ser visto como necesario por parte del empresario, ya que, no se han dado las instancias para realizar estudios que demuestren la conveniencia de contar por ejemplo: con métodos motivacionales, que mejorarían el desempeño del trabajador y que influirían en la mejora de los niveles de bienestar que la empresa entrega al trabajador.

Es por esto que la realización de un estudio sobre motivación laboral dentro de la pequeña empresa, puede servir como base para que se repita dentro de otras pequeñas empresas y de esta forma se baya tomando conciencia de la importancia de motivar al trabajador, y valore como factor indispensable, ya que son ellos los que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

5.4.- justificación personal

El presente estudio tiene un gran valor instrumental para la autora, debido a que dentro de sus aspiraciones personales esta trabajar dentro del área de RR.HH en su futuro laboral, lo cual es propiciado mediante el trabajo realizado, ya que, se posibilita el acercamiento al área laboral de interés, teniendo la oportunidad de conocer prácticamente la labor que espera desempeñar en un futuro próximo, además de aportar al conocimiento existente sobre el tema.

6.- tipo de investigación

La investigación se clasifica como cualitativa, ya que, busca recolectar opiniones y percepciones de los trabajadores, que permitan conocer, interpretar y explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo de la situación. Se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, lo cual calza con el contexto de micro empresas en donde el tamaño de la muestra es pequeño.

7.- Enfoque

El enfoque depende de los propósitos de la investigación, por ende se utilizara el paradigma crítico.

El paradigma crítico se considera la unidad dialéctica de lo teórico y lo práctico, es una crítica a la racionalidad instrumental y técnica preconizada por el positivismo y exige la necesidad de una racionalidad substantiva, que incluya los juicios, los valores y los intereses de la humanidad.

En ésta perspectiva, la función de evaluar distribuye el poder en gestión participativa y democrática de los implicados, en decisiones que le afectan, delegando responsabilidad y compromiso a fin de autorregular su proceso. Construye y comparte criterios, claridad en metas y recursos iluminando los progresos; en condiciones de valorar lo alcanzado, estimar que falta y como superarlo.

8.- Diseño de investigación

El diseño escogido por la autora es la investigación-acción, el cual tiene como finalidad resolver problemas cotidianos e inmediatos⁹ y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

"Pretende esencialmente propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación "¹⁰

"La investigación-acción es el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella".¹¹

"Representa el estudios de un contexto social donde mediante un proceso de investigación con pasos "en espiral" se investiga al mismo tiempo que se interviene ".¹²

La mayoría de los autores la ubica en los marcos referenciales interpretativos y crítico.

Los diseños de investigación- acción se fundamentan en tres pilares:

- los participantes que están viviendo el problema son los que están mejor capacitados para abordarlos en un entorno naturalista.
- La conducta de estas personas esta influida de manera importante por el entorno natural en que se encuentran.
- La metodología cualitativa es la mejor para el estudio de los entornos naturalistas, puesto que es uno de sus epistemológicos.

⁹ Álvarez- Gayou, 2003

¹⁰ San Dín (2003, p , 161)

¹¹ Elliot (1991)

¹² León y Montero (2002)

9.-Criterios de calidad

Toda investigación en el marco de la ciencia, busca establecer un conjunto de procedimientos técnicos que garanticen que los datos recogidos-construidos y las explicaciones o interpretaciones se aproximen a la realidad social, o sea, buscan garantizar ciertas cuotas de verdad o rigor respecto a lo que se dice del mundo.

La calidad de los resultados se define a través de los criterios de validez y confiabilidad, diferenciando según el paradigma de base.

La validez no busca reproducir criterios para lograr la verdad última sobre los fenómenos, tampoco se orienta a establecer la congruencia o correspondencia entre las descripciones, interpretaciones o representaciones del investigador y las del investigado.

La validez busca dar cuenta de los procedimientos efectuados para demostrar ¿cómo se llegó a lo que se llegó?. En definitiva, como y bajo que procedimientos podemos llegar a establecer la objetividad o esas verdades provisionales.

En la investigación cualitativa, se enfocan en la validez de construcción del conjunto y en menor escala en la validez del contenido, y se contrastan las interpretaciones con las de otros investigadores.

Los criterios a utilizar en la presente investigación cualitativa, son los siguientes:

- **Confiabilidad:** Las entrevistas fueron recogidas en la misma empresa, se les explico a los trabajadores que se necesitaba saber su opinión sobre la temática de motivación laboral, para los usos del seminario de título que abordaba ésta temática, además se les aclaro que las percepciones vertidas por ellos eran valoradas como fundamentales para la realización de una propuesta que apuntaría a favorecer la motivación dentro de la empresa.
- **Credibilidad:** Para asegurar la credibilidad de los datos recogidos, se grabaron las entrevistas, las cuales fueron transcritas de la misma manera como fueron expresada, con la finalidad de recoger la esencia de las valoraciones que los distintos entrevistados hicieron sobre el tema.
Además para evitar sesgos personales en el análisis de la información, las anotaciones de campo y las observaciones fueron compartidas con el asistente de finanzas de la empresa quien durante todo el proceso actuó como informante clave.

10.- Población o muestra

La muestra no es escogida, por lo tanto es una muestra no probabilística, además de ser del mismo tamaño del universo muestral, pudiéndose clasificar también como una muestra por oportunidad.

- Características:

- El tamaño de la muestra es pequeña ya que esta compuesta por 8 trabajadores, el dueño y el administrador de la empresa Comercializadora y distribuidora de combustible y otros Granada Ltda.
- Es una muestra homogénea compuesta por 3 mujeres y 7 hombres, de un rango de edad entre los 21 y 55 años.

11.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

-Fuentes primarias

-Entrevista abierta: cuaderno de campo, grabadora.

-Entrevista semiestructurada: cuestionario.

-Observación directa: cuaderno de campo.

-Fuentes secundarias

-Revisión de documentos: cuaderno de campo.

11. 1 - instrumento

Se utilizaron dos entrevistas diferenciadas, una para los trabajadores y la otra para el dueño y el administrador.

La primera busca levantar información sobre las dimensiones que la motivación laboral presenta dentro de la empresa, en base a la opinión de los trabajadores.

Es aplicada de forma personal y grabada, con el fin de asegurar la transparencia y confiabilidad de la información recogida.

La segunda busca levantar información sobre las dimensiones que la motivación laboral presenta dentro de la empresa, en base a la opinión de los responsables de la administración que son el dueño y el administrador.

Cabe señalar que al dueño de la empresa no fue posible aplicarle la entrevista de forma personal, ya que éste argumentó no tener tiempo para ser entrevistado, aceptando sí, recibirla, contestarla y luego entregarla.

12.- Técnicas de análisis de datos

Los datos obtenidos a partir de los instrumentos de recolección, fueron procesados en un programa de sistematización para el análisis de datos cualitativos, llamado Atlas ti en su versión número 5. El cual, se basa en niveles que van desde la selección de fragmentos dentro de las entrevistas, la codificación de estos fragmentos, la agrupación de estos códigos y la creación de categorías y subcategorías.

A partir de esta sistematización de los datos, es la propia autora quien establece, analiza e interpreta relaciones de contenido, en base al uso de matrices de análisis gramatical.

El análisis e interpretación se hizo en base al marco teórico, los objetivos y las preguntas que guían la presente investigación.

Capítulo IV

Análisis de los datos

1.- Consideraciones preeliminares:

Se abordará la información recopilada, que desea responder las preguntas de investigación planteadas. Las cuales hacen referencia a conocer las formas que presentan las motivaciones laborales dentro de la empresa y la factibilidad de realizar acciones que la promuevan. Para esto el análisis de la información se realizará en base a la matriz de análisis gramatical, correspondiente entre las técnicas de análisis semántico.

En el análisis propiamente tal, cabe señalar que se realizó la sistematización de la información mediante el uso del programa Atlas. Ti, en donde se analizaron tanto entrevistas, como anotaciones de campo hechas por la alumna. Estas anotaciones se resaltarán con negrita para que no se confundan con las citas extraídas desde de las entrevistas.

La siguiente matriz muestra la concordancia entre las preguntas de investigación y las preguntas que se utilizaron para recabar la información.

Preguntas de investigación	Preguntas entrevista
1.- ¿Qué características presenta la motivación laboral dentro de la empresa?	<p>Entrevista para los administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué acciones realiza la empresa para motivar a sus trabajadores? - ¿Qué cree UD que motiva o desmotiva a sus trabajadores? - ¿De qué manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? - ¿Considera UD que se debería incluir dentro de la empresa acciones que apunten a motivar a sus trabajadores o tendientes a mejorarlas si es que ya existen? ¿Por que?
2.- ¿Que características de la motivación laboral reconocen los diferentes integrantes de la empresa en la actualidad?	<p>Entrevistas para los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Que lo motiva o desmotiva a usted en su trabajo? - ¿De qué manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? - ¿Según su parecer, que necesidades siente Ud. que en la actualidad no son cubiertas por la empresa. - ¿De que forma influiría en Ud. estar permanentemente motivado trabajando? - ¿Hasta la fecha de esta entrevista, Ud. considera que la empresa ha logrado en algún momento motivarlo y si es así de que manera lo ha hecho?
3.- ¿Qué actividades serían factibles de realizar que promuevan la motivación dentro de la empresa?	<p>Entrevista para los administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Contribuiría usted a que la empresa desarrolle actividades que motiven e interesen a sus trabajadores? - ¿La empresa se encuentra dispuesta a trabajar en pro de la creación o del mejoramiento del bienestar de sus trabajadores? <p>Entrevistas para los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Que acciones cree Ud. que debe realizar la empresa en pro de la motivación laboral? - ¿Contribuiría usted a que la empresa logre la motivación laboral deseada?

2.- Justificación de las categorías

A continuación, se efectuará la justificación de las categorías creadas en base a las preguntas de investigación y a los objetivos de la investigación.

La siguiente matriz muestra la concordancia entre las categorías creadas y los lineamientos que guían la investigación.

Categorías	Justificación
Ambiente laboral	La categoría se crea en base a códigos que nos permiten visualizar el ambiente en el cual desarrollan los trabajadores. Es necesario conocer este ambiente para contribuir a la instauración de un sistema de bienestar que favorezca la motivación laboral en base a una propuesta lo cual vendría siendo el objetivo principal de esta investigación.
Conceptualización de motivación laboral	La categoría se crea con el objetivo de conocer la percepción en torno a la conceptualización de motivación laboral, lo cual nos ayuda a visualizar la valoración que se hace de ésta por parte de los miembros integrantes de la empresa.
Formas de motivación existentes dentro de la empresa	La categoría se crea con el fin de mostrar las formas de motivar que tiene la empresa en la actualidad, información que debe ser tomada en cuenta como base para la generación de la propuesta.
Valoración de los mecanismos motivacionales ocupados	Esta categoría nos permite conocer la percepción que hacen los trabajadores en cuanto a los mecanismos motivacionales usados, permitiéndonos saber si es necesaria una mejora de los existentes o es necesaria la creación de mecanismos diferentes.
Necesidades de los trabajadores	Esta categoría nos permite conocer cuales son las necesidades a las que se espera contribuir en su satisfacción. Además nos permite acercar a los directivos a las necesidades de sus trabajadores, que es uno de los objetivos específicos de la investigación.

3.- Análisis

Nota: Las citas que no son separadas por espacios fueron emitidas por la misma persona.

1.- Ambiente laboral

Código	Significado	Extracto
Barreras para la creación de un sistema motivacional	Este código hace referencia a comentarios que dejan ver el pensamiento arraigado de los directivos de que solo el dinero es capaz de motivar. Lo cual es visto como una barrera por la alumna para la realización de una nueva propuesta de bienestar que favorezca la motivación de los trabajadores.	<p>"yo que he trabajado en grandes, medianas y pequeñas empresas y te puedo decir que en las pequeñas empresas no se da la motivación laboral, los trabajadores de las pequeñas empresas no tiene las mismas oportunidades ni beneficios que los que trabajan en grandes empresas"</p> <p>"¿La empresa se encuentra dispuesta a trabajar en pro de la creación o del mejoramiento del bienestar de sus trabajadores? Síiiii, mira lo que pasa es que esta es una pequeña empresa ¿Entonces usted quiere decir que por ser pequeña y producir menos que otras grandes empresas no se cuenta con el capital para invertir en el bienestar de sus trabajadores? No, no es eso por que en las grandes empresa se hace, se gana mas pero también se gasta mas, al final no tiene tanto que ver con el dinero sino que es mas una cuestión de tiempo espacio".</p> <p>"Eso de decirles, estás haciendo tu trabajo bien la palmadita en la espalda, eso no sirve. De que te sirve que te feliciten si después llegas a tu casa y no tienes plata para el pan, te a sentir bien por la felicitación en el momento pero eso no va mas aya".</p> <p>"Lo que motiva más a los trabajadores es el apoyo monetario principalmente"</p>
Compromiso con el trabajo	Este código hace referencia a las citas que demuestran el compromiso con el trabajo que tienen la mayoría de los trabajadores de la empresa.	<p>"Es que uno se da ganas de repente, o también yo puedo ser el problema o la empresa es el problema, pero uno trata de dar lo mejor, hace bien su trabajo".</p> <p>"Es que yo igual hago mi labor, por que se que a la larga voy a ganar yo, lo tengo muy claro, he igual aguanto".</p> <p>Es un trabajador responsable quien a sus cuatro años y medio de trabajo, jamás a presentado alguna licencia, no ha faltado a sus turnos, ni ha llegado atrasado, pudiendo ser visto como un empleado ejemplar.</p> <p>Durante sus años de trabajo, ha presentado pocas licencias médicas, las cuales todas han sido por motivos de salud, se considera una trabajadora responsable en su trabajo.</p> <p>Es una trabajadora responsable que cumple con los horarios de trabajo y sus turnos.</p> <p>Se considera como un trabajador responsable, que responde en su puesto de trabajo.</p>

<p>Falta de responsabilidad en el puesto de trabajo</p>	<p>Este código hace referencia a las citas que demuestran la irresponsabilidad de algunos trabajadores dentro de la empresa.</p>	<p>"Mensualmente pierde demasiada plata, la cual se le descuenta de su sueldo llegando a recibir a fin de mes, menos de la mitad de éste".</p> <p>"Ha faltado en una ocasión a su turno, además pierde plata de forma constante en pequeñas cantidades"</p>
<p>Valoración positiva del puesto de trabajo</p>	<p>Código en base a citas que muestran la valoración del puesto de trabajo ocupado.</p>	<p>"Pero yo encuentro que estoy bien acá, no se si es por que desde que empezó mi vida laboral he trabajado acá y ya estoy acostumbrado y un cambio no se que provocaría en mí"</p> <p>"Siempre he sido atendedora, a mí me gusta lo que hago"</p>
<p>Comportamiento ante la motivación</p>	<p>Este código hace referencia a una pregunta que se basa en el imaginario sobre que comportamiento tendría cada trabajador si fuera motivado.</p>	<p>"Ahhhhh yo creo q tendría un mejor rendimiento, me darían ganas de levantarme en la mañana y venir a mi trabajo, o sea, yo creo que llegaría a la hora, tendría una mejor disposición o sea, yo tengo buena disposición) pero yo creo que a veces hago algo por que pucha lo tengo que hacer no mas po, no por que nazca en mi ofrecerme, por que encuentro después la cosa cae en aprovechamiento, en definitiva yo como persona me sentiría más a gusto en mi puesto de trabajo, haría mis tareas diarias con mas ganas"</p> <p>"Por eso te digo, habría una mayor comunicación, trataría de ser mejor compañero día a día, llegaría mas feliz al trabajo"</p> <p>"Si tu estas motivada trabajando, emmm trabajas mejor y con ganas"</p> <p>"Cuando estas motivado vienes contento feliz, hay buena onda con tus compañeros, con tus jefes, ahí con todos hay buena onda!!"</p> <p>"Yo creo que responder y permanecer en el trabajo, cuando te motivan es como que te dan la confianza y que estas haciéndolo ok para que continúes en tu puesto"</p> <p>"Andaría más contento, siempre con una buena cara y estaría trabajando bien, y rindiendo lo que tenga que rendir, si necesitan más, yo daría más, con un buen trato".</p> <p>"Siempre estando tranquilo, no trabajaría bajo presión".</p> <p>"Yo creo que como se dice la haría todas"</p>

<p>Comportamiento ante las desmotivaciones</p>	<p>Este código hace referencia a las distintas formas que tienen los trabajadores de enfrentar las motivaciones laborales.</p>	<p>"Ehhhhhh... Yo creo que asumiendo mi papel nada mas, es algo a lo cual yo me comprometi el dueño hizo un trato conmigo, se me paga tal cantidad de plata pero aunque yo est mi día libre o en horario libre si se presenta alguna dificultad dentro de la bencinera aquí tengo que estar, es mi palabra, yo creo que como te digo enfrente la desmotivación asumi mi rol".</p> <p>"Mira lo que yo hago acá cuando hay algo que no me parece o veo alguna injusticia trato de evitar a la persona, hola y chao y distanciarme de la situación, no hablar mas del tema, me sucede ami, igual el saludo no se le niega a nadie, pero así ellos se dan cuenta que uno esta molesto, y esa es mi forma de enfrentar".</p> <p>"Que me guardo las cosas, no me enfrente en discusiones en vano, me lo guardo y si quieren aseo hago mas aseo estoy todo el rato haciendo aseo. por que cuando hay problemas ilegaly tratay de hacer tu trabajo, cumplir el turno y para de contar".</p> <p>"Lo que pasa es que yo soy muy cascarrabias, yo hago ver lo que me molesta, pero a veces exploto y para evitarme eso mejor trato de hacerme como se dice el loco ante situacik que me causan molestia".</p> <p>"Tengo que tratar de echármelo a la espalda y seguir adelante por que es mi trabajo, por que tengo que cumplir con mi trabajo, me pagan por trabajar y tengo que hacerlo bien, entiendes? por que no saco nada con andar ehhh con cara larga o estar mal, porque voy a estar en mi trabajo mal y me voy a perjudicar yo misma. Me entiendes"</p> <p>"Si tu estas desmotivado por que pasan problemas por que pasan otros, estas sin ganas, estas desganado, haces las cosas con desagrado"</p> <p>"Yo creo que hablándolo, no me puedo quedar callada, cuando me molestan las cosas las digo".</p> <p>"Mas bien descargándolo solo, para mí solo, porque no puedo alegrarte a un jefe, yo por lo menos no me descargo con un jefe, por que sabemos que es un cargo más"</p> <p>"Ehhhh no, solo mas que nada, o sea las dejo pasar mas que nada".</p>
<p>Diferencia de trato hacia los trabajadores</p>	<p>Código asignado a citas que demuestran la diferencia de trato hacia los trabajadores dentro de la empresa por parte del administrador o el dueño.</p>	<p>"Claro por que en el tema del trato igual hay un trato especial encuentro yo, o sea no es lo mismo cuando tu trabajay afuera, cachay!! trabajar aquí adentro es otra la confianza, como mas cercano a todos, en el caso mio por lo menos".</p> <p>"Acá igual tengo ventajas, por ejemplo si tengo que pedir permiso para irme mas temprano o salir durante el día y tengo la pega que se necesita terminar durante el día lista, me da permiso y esa pega también es poca, la mayoría se puede terminar en mas días no es tan apurada".</p> <p>"De repente la injusticia"</p> <p>"Mucha diferencia en el trato entre hombres y mujeres, en un trabajo que yo se que es de hombres. De que la opinión de un hombre valga mas que la opinión de una mujer, y esto desmotiva!".</p> <p>"Si se quiere hacer un arreglo primero se les dice a los hombre y la mujer tiene que acatar".</p> <p>"Me costo arto tener el lugar que tengo ahora, me costo mucho por lo mismo por la discriminación que las mujeres son caluineras, que hacen problemas, entonces me costo mi aparte de tener el lugar el que me respetaran y me costo muchas lagrimas para poder llegar adonde estoy y todos los demás se fueron, yo he visto pasar mucha gente hombre mujeres bomberos, y atendedores, de todo, y eso noto yo que hay mucho machismo entonces que la mujer no puede opinar, o sea la dejan hablar pero no la toman en cuenta, lo nosotras hablamos no, o sea sabe jefe sabe que aquí se quemó una ampollita y si sacamos aquí, ¡ no te metay tuj, y resulta que después llega un hombre y dice mismo y la respuesta es ya coloca ahí, tu arréglatelas , entonces yo quedo así pensando pero si lo mismo le dije yo".</p>

		<p>"Yo creo que todo los aguinaldos o los bonos deberían ser parejos nada mas, sin importar el cargo o la antigüedad del trabajador".</p> <p>"Yo creo que como te dije, que todo sea parejo, los bonos para todos, aguinaldos para todos y si hay un pequeño regalo que sea para todos igual, que el trato sea igualitario, que no noten diferencias".</p> <p>"Aquí yo no estoy con contrato, por que yo trabajo solo los días de semana no los 6 días y yo se que se pueden hacer contratos por 2 días, pero ami no me lo han hechos, le dan bo los demás por la parafina y a mi en el invierno me hacían venir 2 días en la semana a pistolear por la parafina, era la que mas pistoleaba, luego a tener las manos con tendinitis y a n me dieron el bono por la parafina y lo encuentro sumamente injusto, por el hecho de que no tengo contrato, ¿pero quien agarraba mas la pistola? ¡Yo! en dos días, imagínate qe dieron el bono, incluso a los de la tienda que ellos nunca agarraron la pistola, entonces es súper injusto, aguinaldo de sepiembre le dieron a todos menos a mi, yo voy a cumplir el Enero 5 años y lo encuentro sumamente injusto".</p> <p>"El administrador cuenta con la completa confianza del dueño de la empresa".</p> <p>"El administrador cuenta con autonomía en su trabajo, cuando necesita retirarse antes del horario de trabajo lo hace sin tener que dar explicaciones a nadie"</p> <p>"Es la pareja del administrador, por lo cual cuenta con ciertas regalías, como por ejemplo: irse dos meses fuera del país, pudiendo dejar a alguien reemplazándola e puesto de trabajo".</p> <p>"Es considerada por el dueño de la empresa, ya que, en fiestas patrias se encontraba con licencia médica por un accidente ocurrido mientras se trasladaba hacia su l de trabajo, lo cual impidió su presencia dentro de la empresa en esta fecha, por lo cual el dueño de la empresa decidió no realizar por este año el asado de fiestas patrias".</p>
<p>Relación entre los trabajadores</p>	<p>Este código es creado para hacer referencia a la relación que se da entre los trabajadores</p>	<p>"Aquí de repente hay peleas entre los compañeros pero por tonteras, nosotros no llegamos a la pelea mas aya del minuto".</p> <p>"Me desmotiva por ejemplo cuando veo que hay un ambiente que esta ehjh mal, un ambiente malo, muchas peleas entre compañeros, que no se lleven bien"</p> <p>"Aparte del trato que tenemos aquí por que somos bien unidos, uno que otro problema pero se arregla entre nosotros y en media hora queda resuelto"</p> <p>"A mi, lo que me motiva en el trabajo, es llegar aquí con tus compañeros, tener una buena una buena mas que nada, el estar aquí sin problemas tranquilo, un buen ambiente laboral"</p>
<p>Relación con el cliente</p>	<p>Este código hace referencia a la relación que tiene los trabajadores con los clientes.</p>	<p>"En el sentido que el ambiente es bien conflictivo, no con los compañeros si no que con la gente, el atender gente es bien complicado y venir sabiendo que te vas agarrar todo e con la gente por 180 lucas mensuales".</p> <p>"Trata de hacer cada día mejor las cosas, con los mismos clientes, uno sabe que aquí mismo llegan de todo y uno trata de darse el tiempo ser mas agradable para as hacerse el tre mas agradable a uno".</p> <p>"De repente como en todos los trabajos, suscita cuando se atiende publico, yo trato en lo posible no tener ningún problema con los clientes, por que eso a ti te hace que tu trabajos porque estas en un ambiente tenso y si estas tenso estay preocupao y estas así mal y este trabajo es de mucha concentración, entonces cualquier cosa que me desconcentre me echar a perder mi trabajo, voy a perder dinero, voy a trabajar mal. De repente hay clientes que son conflictivos y tienes que tratar de calmar la situación pero derepente no se puedt se puede por que tu sabes que aquí hay muchos hombres y el hombre es mas fuerte que la mujer y te tienden a pasar a llevar por el hecho de tu ser mujer.</p> <p>"Lo que me desmotiva es las discusiones que uno tiene a veces con los clientes, o los clientes se molestan pero eso mas que nada".</p> <p>"La gente viene predispuesta a que uno la va a estafar, con la mala imagen que la gente tiene de las estaciones de servicio, que les vas a robar y ahí ya el cliente viene de mal humor aunque tú lo atiendas bien igual ellos vienen con desconfianza".</p>

<p>tareas que no corresponden</p>	<p>Este código es creado para hacer referencia a las tareas que cumplen los trabajadores y que sienten que no les corresponden o percibidas como desmotivante.</p>	<p>"Que nos pidan hacer cosas que no tienen que ver en el trabajo". "El horario, si el horario, por que son cosas que nosotros trabajamos un horario, pero el compañero que nos tiene que sacar no llega a la hora y el jefe no le pone mano firme al así entonces eso a uno lo desmotiva por que ya no esta en horario de trabajo".</p> <p>"Lo que me desmotiva es el trato, las cosas que uno tiene que hacer, que a veces no corresponden, eso y que uno viene a veces a otra labor y como te mandan a hacer otras cosas pero cuando me mandan a hacer otras cosas y abusan no puedo hacer mi propina bien eso me desmotiva un montón".</p> <p>"Yo no hago caja estoy todo el rato afuera para hacer propina y tener el contacto con el cajero, eso se suponía que iba a hacer yo, y un poco de aseo, pero después te empiezan a f una y otra cosa".</p> <p>"Según las necesidades de la empresa, si la empresa necesita turnos rotativos, tienes que estar dispuesto a trabajar así, por ejemplo cuando se hecho a perder el computador c caseta, yo tuve q venir un día de mañana el otro de tarde uno de mañana y otro de tarde y así no descansai. Entonces para trabajar aquí tienes que tener la disponibilidad. contratos que nosotros firmamos son por turnos rotativos".</p> <p>"Si alguien se va y no tiene con quien llenar ese puesto o alguien se accidenta en la micro, se supone que el administrador tendría que hacer esos turnos por mientras se busca a persona que reemplace, pero eso aquí no se hace, el que esta de turno tiene que pasarse al otro turno de largo no mas, se supone que eso no se debería hacer, pero aquí se hace</p> <p>"El hecho de no se ver todo el asunto económico de la empresa, es complicado, me entendí o sea son muchas las responsabilidades, pero como te dije anteriormente lo que mas desmotiva es estar disponible las 24 horas del día".</p> <p>"No por que nazca en mi ofrecirme, por que encuentro que después la cosa cae en aprovechamiento"</p> <p>"Es él, quien tiene que realizar labores de Junior, es decir, a quien se le pide que salga de la empresa a hacer pagos de cuentas, depósitos, etc."</p>
<p>Normas implícitas dentro de la empresa</p>	<p>Este código hace referencia a las normas, actitudes y usos que se presentan en la empresa de forma implícita</p>	<p>"Aquí no se despide a los trabajadores nunca, se espera que renuncien por que habitualmente no causan grandes problemas como para despedirlos" "pero es que aquí no se trabaja en base a metas, aquí el concesionario venda o no venda mas, a el le da lo mismo".</p> <p>"Que tiene que quedarse trabajando todo el día si no hay quien lo cubra"</p> <p>"Pero yo aquí no veo esa disposición, o sea veo como mucho, como la ley marcial, como que estamos en el servicio militar por que esto es así, porque así se dijo y así tiene que No hay flexibilidad"</p> <p>"nos enteramos que va a llegar un bono por comentarios de pasillos"</p> <p>"cansa estar aquí todo el día cumpliendo horarios, de repente estas sola, que si falta tu compañero o tu compañera tienes q cubrirlo y mandarte todo el día". Mira es que aquí los turnos son de 7 horas, no es tanto eso, es que aquí no se pagan los feriados con más dinero, ni horas extras, a qui tu trabajas todos los días por el mismo di hasta la pascua y año nuevo y eso es desmotivante".</p>

“El administrador en una oportunidad ofreció su renuncia al dueño, según el para buscar mejores expectativas de sueldo, a lo cual el dueño respondió: que de ser así, seguiría como dueño de la empresa, y estaba dispuesto a entregar la concesión de ésta, con lo cual se verían afectados todos los trabajadores, quienes quedarían sin puesto de trabajo”.

“El administrador desarrolla actividades que le dejan bastante tiempo libre dentro de su día laboral”.

Paso a ser asistente de finanzas después de ser bombero cinco años, lo cual indica que fue capaz de ganarse la confianza del dueño,

“Juan Carlos realiza turnos de tarde junto con su compañera María Ximena, ambos realizan las mismas labores, turnándose: trabajando un día como cajero y el otro como atendedor, sucesivamente”.

“María Ximena al igual que Juan Carlos realiza turnos de tarde en donde tiene la posibilidad de alternar su trabajo entre cajera y atendedora”.

“Cuando se trabaja como atendedor se tiene la posibilidad de limpiar vidrios o revisar el aire a los neumáticos de los autos que lo necesitan, por lo cual recibe propina cual le permite incrementar sus ingresos mensuales”.

“Leonor trabaja en turnos rotativos, una semana de mañana y otra de tarde sucesivamente, turnándose con otra cajera atendedora que trabaja dentro de la tienda”.

“Fabián realiza exclusivamente turnos de noche al igual que su hermano Alejandro”.

“Miriam no tiene contrato de trabajo ni remuneración mensual, ya que la empresa solo le entrega la posibilidad de cumplir el papel de atendedora en donde limpia vidrios de los autos o revisa el aire a los neumáticos, por lo cual recibe propinas que son percibidas como su remuneración”.

“Joan, Alejandro y Fabián no tienen la posibilidad de recibir ingresos por propinas”.

“El dueño de la concesión además demuestra absoluta desconfianza hacia los integrantes de su empresa, lo cual se ve reflejado en la instalación de cámaras en cada li de la empresa, mediante las cuales puede monitorear desde su hogar el acontecer diario. Esta actitud de desconfianza la logran percibir sus trabajadores en su actitud quienes sienten que la excesiva desconfianza no es fundamentada en las acciones de ellos. Los que llevan años trabajando y conocer bien al dueño de la concesión atribuyen la desconfianza a su forma de ser”.

La categoría de ambiente laboral, nos permite conocer el contexto ante el cual nos encontramos.

El conocer este ambiente es estimado por quien suscribe como tarea fundamental si se espera realizar una propuesta que apueste a favorecer la motivación laboral dentro de la empresa.

La primera observación que se puede hacer, es que el administrador señala que la empresa en la cual se realizó la investigación, por ser pequeña no cuenta con espacio ni tiempo, lo cual no hace factible la inserción de nuevas acciones para motivar a los trabajadores. Además muestra su arraigada creencia que fundamenta en sus experiencias de trabajo en otras empresas, la cual basa en dos premisas:

- 1.- El reconocimiento no es un factor motivante
- 2.- Lo que motiva principalmente a los trabajadores es el apoyo monetario.

Por otra parte podemos evidenciar mediante citas como:

"Claro por que en el tema del trato igual hay un trato especial encuentro yo, o sea no es lo mismo cuando tu trabajay afuera, cachay!! trabajar aquí adentro es otra la confianza, soy como mas cercano a todos, en el caso mío por lo menos".

"Mucha diferencia en el trato entre hombres y mujeres, en un trabajo que yo se que es de hombres. De que la opinión de un hombre valga mas que la opinión de una mujer, y eso me desmotiva!!".

"De repente la injusticia"

La diferencia de tratos hacia los trabajadores; en primer lugar una diferencia por genero, luego una diferencia por puesto de trabajo y por ultimo una diferencia por preferencias. Lo cual nos indica la necesidad de un trato más justo lo cual puede ser visto como un factor higiénico que necesita ser atendido lo cual evitaría la insatisfacción o desmotivación.

Además en las entrevistas los trabajadores señalaron también como factor desmotivante la asignación de tareas que no corresponderían al puesto de trabajo:

"Lo que me desmotiva es el trato, las cosas que uno tiene que hacer, que a veces no corresponden, eso y que uno viene a veces a otra labor y como te mandan a hacer otras cosas pero cuando me mandan a hacer otras cosas y abusan no puedo hacer mi propina bien eso me desmotiva un montón".

"Si alguien se va y no tiene con quien llenar ese puesto o alguien se accidenta en la micro, se supone que el administrador tendría que hacer esos turnos por mientras se busca a una persona que reemplace, pero eso aquí no se hace, el que esta de turno tiene que pasarse al otro turno de largo no mas, se supone que eso no se debería hacer, pero aquí se hace".

En base a lo expresado anteriormente, se estima conveniente un cambio por parte del administrador en base al trato y a la asignación de tareas que no corresponden a los trabajadores.

En cuanto a la relación de los trabajadores con el cliente y entre ellos mismos se señala:

"En el sentido que el ambiente es bien conflictivo, no con los compañeros si no que con la gente, el atender gente es bien complicado y venir sabiendo que te vas agarrar todo el día con la gente por 180 lucas mensuales".

"Trata de hacer cada día mejor las cosas, con los mismos clientes, uno sabe que aquí mismo llegan de todo y uno trata de darse el tiempo ser mas agradable para as hacerse el trabajo mas agradable a uno".

"Aquí de repente hay peleas entre los compañeros pero por tonteras, nosotros no llegamos a la pelea mas aya del minuto".

Las citas hacen referencia a lo complicado que es trabajar con publico, situación que viven todos los trabajadores a diario de la bencinera, y que enfrentan con resignación ya que la mayoría lleva años trabajando y se muestran acostumbrados.

Las relaciones entre los compañeros se valoran como positivas, exceptuando problemas que ocurren a veces pero los trabajadores declaran tener la capacidad de arreglar los conflictos por sus propios medios y de forma rápida.

La valoración que se hace del puesto de trabajo es señalada como positiva solo por dos personas las cuales llevan trabajando años en la empresa lo cual nos indicaría cierto grado de costumbre mas que satisfacción.

"Pero yo encuentro que estoy bien acá, no se si es por que desde que empezó mi vida laboral he trabajado acá y ya estoy acostumbrado y un cambio no se que provocaría en mí"

"Siempre he sido atendedora, a mí me gusta lo que hago"

La mayoría de los trabajadores se define como buenos trabajadora y responsable, concordando con la valoración que el administrador hace de ellos. No faltan a sus turnos, cumplen con el horario y no presentan licencias médicas.

"Es que uno se da ganas de repente, o también yo puedo ser el problema o la empresa es el problema, pero uno trata de dar lo mejor, hace bien su trabajo".

Es un trabajador responsable quien a sus cuatro años y medio de trabajo, jamás ha presentado alguna licencia, no ha faltado a sus turnos, ni ha llegado atrasado, pudiendo ser visto como un empleado ejemplar.

Como en todas partes hay excepciones, pero que no dan mayores problemas.

La totalidad de los trabajadores expresa enfrentar las desmotivaciones que se le presentan en el trabajo, alejándose de la situación u opinando sobre esta, como una forma de evidenciar su molestia. No demandando una mayor atención de parte de administrador.

"Mira lo que yo hago acá cuando hay algo que no me parece o veo alguna injusticia, trato de evitar a la persona, hola y chao y distanciar me de la situación, no hablar mas del tema, eso me sucede ami, igual el saludo no se le niega a nadie, pero así ellos se dan cuenta que uno esta molesto, y esa es mi forma de enfrentar".

"Yo creo que hablándolo, no me puedo quedar callada, cuando me molestan las cosas las digo".

"Mas bien descargándolo solo, para mí solo, porque no puedo alegarle a un jefe, yo por lo menos no me descargo con un jefe, por que sabemos que es un cargo más"

Ante la pregunta de que actitud tomarían si es que realizaran acciones tendientes a motivarlos, la totalidad de los trabajadores respondió que realizarían su trabajo de otra manera, con más ganas, entusiasmo. Es decir con otra disposición.

"Si tu estas motivada trabajando, emmm trabajas mejor y con ganas"

Ahhhhh yo creo q tendría un mejor rendimiento, me darían ganas de levantarme en la mañana y venir a mi trabajo, o sea, yo creo que llegaría a la hora, tendría una mejor disposición (o sea, yo tengo buena disposición), pero yo creo que a veces hago algo por que pucha lo tengo que hacer no mas po, no por que nazca en mi ofrecirme, por que encuentro que después la cosa cae en aprovechamiento, en definitiva yo como persona me sentiría más a gusto en mi puesto de trabajo, haría mis tareas diarias con mas ganas"

Por último dentro del ambiente laboral se situaron las actitudes, usos y normas implícitas que guían el quehacer diario de la empresa.

"Aquí no se despide a los trabajadores nunca, se espera que renuncien por que habitualmente no causan grandes problemas como para despedirlos".

En base esta cita se infiere que normalmente se cuenta con buenos trabajadores y que el dueño se acostumbra con sus trabajadores por lo cual evita cambiarlos.

"Que tiene que quedarse trabajando todo el día si no hay quien lo cubra"

Esta cita hace referencia a una mala práctica que se lleva a cabo con los trabajadores a los cuales se les contrata por turnos rotativos, lo que quiere decir que pueden realizar turnos de mañana, tarde o noche. Pero ante la falta de algún compañero el administrador obliga a la persona que ya terminó con su turno a seguir de corrido lo cual infringiría las leyes laborales que solo permiten trabajar un máximo de 8 horas diarias de corrido, además de pagar las horas extras de manera normal sin ningún tipo de bonificación.

"Pero yo aquí no veo esa disposición, o sea veo como mucho, como la ley marcial, como que estamos en el servicio militar, por que esto es así, porque así se dijo y así tiene que ser!! no hay flexibilidad".

Esta cita revela el autoritarismo con el cual se imponen las órdenes, situación que puede ser relacionada a la forma de pensar y actuar del dueño y del administrador, quienes en otros tiempos pertenecieron a las Fuerzas Armadas de Chile.

"nos enteramos que va a llegar un bono por comentarios de pasillos"

Esta cita muestra la incertidumbre con la cual viven los trabajadores ante las bonificaciones por concepto de ventas de parafina, ya que, no se les ponen metas para entregarles las bonificaciones, éstas se hacen según la percepción del dueño, de lo recibido en el mes por conceptos de ventas del insumo.

"El dueño de la concesión, además demuestra, absoluta desconfianza hacia los integrantes de su empresa, lo cual se ve reflejado en la instalación de cámaras en cada lugar de la empresa, mediante las cuales puede monitorear desde su hogar el acontecer diario. Esta actitud de desconfianza, la logran percibir sus trabajadores en su actuar, quienes sienten que la excesiva desconfianza no es fundamentada en las acciones de ellos. Los que llevan años trabajando y conocer bien al dueño de la concesión atribuyen la desconfianza a su forma de ser".

Esta actitud que es inherente a la forma de ser del dueño, crea sentimientos de desmotivación en los trabajadores quienes deben trabajar preocupados de no realizar acciones que justifiquen el acceso de desconfianza hacia ellos.

2.- conceptualización de motivación laboral

Código de motivación laboral como fin	Significado	Citas
definición de motivación laboral como proceso	el código asignado hace referencia a la definición de motivación laboral percibida como medio para lograr el buen rendimiento de los trabajadores para beneficio de la empresa.	<p>"motivación laboral, es desarrollar un trabajo con emprendimiento, motivar al trabajador para el cumplimiento de sus labores, responsabilidad en su trabajo ehhh mas menos eso es".</p> <p>"Un buen trato para que uno este dispuesto a hacer lo que dependa del empleador en el trabajo.</p> <p>"Son estímulos que mueven a las personas para realizar mejor su trabajo".</p> <p>"Cuando te dan todo los implementos, las facilidades para que uno trabaja bien, cumpla bien su labor".</p> <p>"Mmm que la motivación laboral es todo incentivo que realiza el empleador hacia sus trabajadores, digamos con motivo de entregar un bienestar ehhh un bienestar laboral digamos en este caso, ehhh satisfaciendo ciertas necesidades o no sepo cumpliendo ciertos requisitos como para que el trabajador se sienta cómodo y trabaje de manera mas eficiente en su puesto de trabajo".</p> <p>"Que los mismos jefes le den motivación a los trabajadores, eso es lo que pienso yo , que viene de los jefes a los trabajadores".</p> <p>"Cuando dan incentivos laboralmente, claro que a uno le dicen que esta bien, que lo valoran como trabajador".</p> <p>"Las acciones que el empleador debería hacer con los trabajadores".</p> <p>"Lo que entiendo yo, es una motivación que tu teni en tu trabajo, algo que te guía a seguir trabajando, algo que te motiva todos los días a venir a trabajar, a estar en tu trabajo, a sentirte bien, a sentirte cómodo, a trabajar tranquilamente y contento".</p>

La Categoría de conceptualización de motivación laboral, fue creada en base a las definiciones que todos los miembros de la empresa dieron sobre el concepto, con el fin de pesquisar los antecedentes que se tenían sobre la temática y su enfoque. Los códigos fueron creados en base a las definiciones que se dieron las cuales apuntaban a definirla como:

1.- Medio para lograr los objetivos de la empresa

"motivación laboral, es desarrollar un trabajo con emprendimiento, motivar al trabajador para el cumplimiento de sus labores, responsabilidad en su trabajo ehhh mas menos eso es".

"Un buen trato para que uno este dispuesto a hacer lo que dependa del empleador en el trabajo.

2.- Como procesó para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores

"Mmm que la motivación laboral es todo incentivo que realiza el empleador hacia sus trabajadores, digamos con motivo de entregar un bienestar ehhh un bienestar laboral digamos en este caso, ehhh satisfaciendo ciertas necesidades o no sepo cumpliendo ciertos requisitos como para que el trabajador se sienta cómodo y trabaje de manera mas eficiente en su puesto de trabajo".

"Las acciones que el empleador debería hacer con los trabajadores".

"Cuando dan incentivos laboralmente, claro que a uno le dicen que esta bien, que lo valoran como trabajador".

Ante las definiciones recogidas podemos ver en primer lugar que tanto el administrador como el dueño definen la motivación laboral enfatizando en su percepción como medio para lograr el cumplimiento de las labores, la responsabilidad y los objetivos de la empresa.

Casi la totalidad de los trabajadores la definió como las acciones que el dueño o administrador deberían hacer para motivarlos a ellos dentro de su trabajo, no haciendo alusión al fin que persigue la empresa, o lo que debieran realizar ellos en respuesta a la motivación.

En conclusión para efectos de la propuesta se debe considerar que el motivar a los trabajadores es visto por el dueño y el administrador como medio para conseguir beneficios para al empresa, restándole importancia a la necesidad de satisfacer las necesidades de sus trabajadores con el fin de contribuir al bienestar de estos mismos.

3.- formas de motivación existentes dentro de la empresa

Código	Significado	Citas
preocupación hacia los empleados	el código se refiere a las acciones que realiza el dueño para demostrarlo.	<p>"Se conversa con los trabajadores y se les reconoce su labor".</p> <p>"Cuando me llega alguien que necesita hablar sobre algún tema de la empresa, converso con el trabajador para solucionar el problema".</p> <p>"Si se es posible realizar otras cosas que motiven y que no tengan un mayor costo monetario para la empresa, yo como concesionario (dueño de la empresa) estoy de acuerdo"</p>
remuneración a tiempo	pago de los sueldos en las fechas acordadas	<p>"Acción principal: remuneración el día 30, sagradamente tiene su plata los días 30".</p>
motivación monetaria	este código hace referencia a las formas de motivar que tiene la empresa en base a bono o arguinaldos y la percepción que tiene de ser mecanismo suficiente	<p>"Se va bonificando normalmente todos los meses de acuerdo a los desempeños que tengan dentro de la empresa".</p> <p>"Bueno ya existen, nosotros tenemos mensualmente maneras de motivarlos, bueno en las fiestas patrias, a fin de año, con los aguinaldos mensualmente hay apoyo en la parte, volvemos nuevamente a la parte económica, a ellos no les falta absolutamente nada".</p> <p>"A la parafina, mientras mas se vende, todos los chiquillos tocan bono, independiente vendan o no vendan, esos bono se dan en los meses de invierno, por ende en el verano se sabe que no se recibirán".</p> <p>"¿Y los bonos son de forma esporádica o constantes? No, no se avisan son esporádicos, no se como se pactara eso, pero son bien recibidos, nos enteramos que va a llegar un bono por comentarios de pasillos, en el invierno se dan bonos por la parafina".</p> <p>"Ahora viene el cliente incógnito y nos encuentra todo malo y no dan ganas de estar atenta por que nunca nos da el premio. Yo ante me gane el cliente incognito 3 veces me sacaban foto y me daban la plata ahí mismo, nos poníamos de acuerdo con mi compañero y a quien le tocara el premio lo repartíamos entre los dos, pero ahora nada".</p> <p>"¿Y de qué forma a usted la incentivan en la actualidad? De repente con bonos pueden ser, a lo lejos pero dan bonos".</p> <p>"Se les entregan bonos, se realizan actividades sociales y aumento de sueldo, etc.". El pensamiento que guía el actuar del administrador, se basa en la premisa que solo se puede motivar a los trabajadores en base a estímulos económicos, y que recibiendo su sueldo no deberían necesitar de motivaciones extras.</p> <p>El dueño siente que si crece y tiene la posibilidad de crear mayor cantidad de puestos de trabajos, esto no le convendría ya que legalmente tendría que invertir más en los trabajadores por que se exige contar con un mayor numero de requisitos como por ejemplo la estalación obligatoria de un comedor para ellos.</p> <p>Señala que a ningún trabajador se le obliga a trabajar por el sueldo que el ofrece, que casa persona que se encuentra trabajando en su empresa firmo un contrato en el cual acepto tal sueldo, entonces tener que estar motivando a sus trabajadores para que cumplan no debiera ser, ya que ellos debieran cumplir sin motivación extra.</p>
motivación a instancias recreativas	el código hace referencia a las actividades recreativas que son usadas por la empresa para motivar a sus trabajadores	<p>"Cuando nos juntamos como grupo y hacemos un pequeño evento".</p> <p>Por supuesto que si, de hecho no es por crearme la gran persona pero el Clena que esta aquí presente (trabajador que desempeña actividades similares a las del administrador y que comparte el mismo lugar de trabajo con el) sabe que antes que llegara yo aquí en la empresa no se hacia el asado del 18 ni de navidad".</p> <p>"¿Contribuiría usted a que la empresa desarrolle actividades que motiven e interesen a sus trabajadores? Si estoy de acuerdo, aquí se realizan dos veces al año actividades en donde nos juntamos todos y compartimos".</p>

La categoría llamada formas de motivación dentro de la empresa apunta a conocer los mecanismos motivacionales que se usan en la actualidad. Estos mecanismos motivacionales fueron identificados por quien suscribe en base a la entrevista y conversaciones informales con los trabajadores.

Los mecanismos encontrados son los siguientes:

1.- preocupación hacia los empleados:

"Se conversa con los trabajadores y se les reconoce su labor". Esta afirmación emitida por el dueño de la empresa no encuentra fundamento en la investigación realizada, ya que la mayoría de los trabajadores presentan la necesidad de reconocimiento como se vera en los apartados siguientes.

Además en las propias declaraciones emitidas por el administrador se deja ver que el reconocimiento hacia los trabajadores no es una forma de motivar.

"Eso de decirles, estás haciendo tu trabajo bien la palmadita en la espalda, eso no sirve. De que te sirve que te feliciten, si después llegas a tu casa y no tienes plata para el pan, te vas a sentir bien por la felicitación en el momento pero eso no va mas aya". (cita extraída desde la categoría ambiente laboral, barreras para la creación de un sistema motivacional).

Se sospecha que la afirmación hecha por el dueño hace alusión al reconocimiento que el hace a sus trabajadores en las actividades de fiestas patrias y navidad.

Pero no a un constante reconocimiento, ni retroalimentación sobre el debido cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores.

"A todas las personas que han llegado acá, yo les he enseñado que los problemas personales se quedan fuera de la caseta, pero a veces tu no puedes evitar eso, cuando yo me llevo a fallar en eso yo me preocupo que si yo perdí plata por un error mío yo pago, por que no es plata mía es de el, y por eso te digo o sea por eso a mi me gustaría que el jefe viniera y me digiera como lo estoy haciendo, por que yo no se lo que esta pensando por que hay falta de comunicación, entonces de repente va el jefe que tiene acá y me dice oye Ximena sabi que esto, y yo puedo pensar que es algo personal de el, entonces de vez en cuando el debiera (el dueño), tener esa..., no para una fiesta, no para el asado, no para fin de año, no, una vez al mes seria bueno verlo y conversar con el y decirle, sabe que esta pasando esto, sabe que esta pasando esto con el compañero de la tarde por ejemplo". (cita extraída de la categoría necesidades, necesidad de comunicación).

En base a lo planteado, se estima que este mecanismo motivacional no esta cumpliendo con su objetivo.

2.- Remuneración a tiempo

"Acción principal: remuneración el día 30, sagradamente tiene su plata los días 30".

El entregar a tiempo el sueldo puede ser valorado como importante para los trabajadores, pero no produce motivación por ser un factor higiénico, clasificación basada en la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, la cual se encuentra dentro del marco teórico del presente documentos. Como se señala dentro de la teoría si es conveniente cuidar de estos factores que aunque no motivan si son capaces de producir insatisfacción.

3.- motivación monetaria

"Bueno ya existen, nosotros tenemos mensualmente maneras de motivarlos, bueno en las fiesta patrias, a fin de año, con los aguinaldos

Mensualmente hay apoyo en la parte, volvemos nuevamente a la parte económica, a ellos no les falta absolutamente nada".

La cita nos muestra como el administrador tiene una percepción de bienestar general de sus trabajadores al decir que a ellos no les falta absolutamente nada volviendo a hacerse referencia a los factores higiénicos, no viendo la necesidad de atender a los factores motivadores.

"A la parafina, mientras mas se vende, todos los chiquillos tocan bono, independiente vendan o no vendan, esos bono se dan en los meses de invierno, por ende en el verano se sabe que no se recibirán".

La siguiente cita nos muestra un sentido de igualdad en cuanto a la bonificación, lo cual es bueno, pero puede provocar insatisfacción. Basándonos en **Teoría de la equidad o justicia laboral (1965), postulada por Adams**, la cual se basa en la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa.

"Le dan bono a los demás por la parafina y a mi en el invierno me hacían venir 2 días en la semana a pistolear por la parafina, era la que mas pistoleaba, llego a tener las manos con tendinitis y a mi no me dieron el bono por la parafina y lo encuentro sumamente injusto, por el hecho de que no tengo contrato."

También en base a conversaciones informales con los trabajadores pesquise la incorfomidad con esta bonificación pareja, ya que las personas que trabajan dentro de la tienda "no se mojan en el invierno vendiendo parafina" e igual reciben el bono, presentándose nuevamente la insatisfacción que plantea Adams.

4.- Motivación en base a instancias recreativas

"Cuando nos juntamos como grupo y hacemos un pequeño evento".

"¿Contribuiría usted a que la empresa desarrolle actividades que motiven e interesen a sus trabajadores? Si estoy de acuerdo, aquí se realizan dos veces al año actividades en donde nos juntamos todos y compartimos".

En síntesis los mecanismos de remunerar a tiempo y el reconocer el trabajo de los trabajadores solo cuando se llevan a cabo las actividades recreativas, no estarían cumpliendo la función motivadora.

4.- valoración de los mecanismos motivacionales ocupados

Código	Significado	Citas
Valoración de la preocupación hacia los trabajadores	el código se refiere a la percepción de preocupación por ellos que tienen los trabajadores	<p>"Y si pasa algo aquí en la bomba igual se preocupan de nosotros".</p> <p>"Yo nunca he tenido problemas por ejemplo cuando necesito algún permiso, por que le pasa algo a alguien de mi familia y tengo que faltar cumple con eso".</p> <p>"Bucha aquí teni motivación en todos laos, pa donde vay hay motivaciones, el jefe es agradable, los jefes no te molestan, siempre te apoyan, si teni algún problemas siempre se preocupan de ti y esas son cosas que te motivan a venir a trabajar aquí".</p>
Valoración de la remuneración a tiempo	Este código expresa la valoración que hacen los trabajadores ante la remuneración a tiempo	<p>"Siempre me pagan es las fechas y los días acordados".</p> <p>"Nunca me han dicho te vamos a quedar debiendo plata como a veces pasa en empresas chicas".</p>
valoración de los trabajadores en cuanto a la motivación monetaria	Este código hace referencia a la valoración que hacen los trabajadores de la motivación monetaria que se les entrega.	<p>"Digamos recibo bonos cosas así, los cuales son esporádicos, pero son buenos bonos, son significativos, no se sabe cuándo se pueden recibir, pero cuando llegan queday feliz, te day cuenta que tu pega vale".</p> <p>"Buenos aquí la empresa me ha motivado y me ha ayudado arto, con decirte que uno a veces aquí pierde plata y el jefe dice ya vamos arreglarlo igual y lo arreglamos y eso es una motivación para uno igual".</p> <p>"Bueno en la empresa siempre se motiva con un arreglo monetarios, si se hace un trabajo extra se paga una plata extra, un bono, por algún motivo en especial y bienvenido por que eso te motiva a hacer cosas".</p> <p>"¿Y los bonos que se le dan? Si yo creo que esas cosas si, por que eso es lo que vale tu esfuerzo, pucha si te sacal la cresta todo el mes, por último que se vea reflejado tu esfuerzo en tus liquidaciones de sueldo".</p> <p>"El concesionario a nosotros nos motiva en ciertas cosas o de vez en cuando, con el tema de los bonos".</p> <p>"Y el bono no es tanto, una motivación, como tu no lo esperai, no es mucho y la plata tampoco es mucha".</p>
valoración de las actividades recreativas por parte de los trabajadores	este código hace referencia a las actividades recreativas que son usadas por la empresa para motivar a sus trabajadores	<p>"De repente una comida de vez en cuando, para que estemos mas como grupo ..., creo que es importante que la persona indirecta, que es jefe de uno, también se preocupe de esa parte, y que no solamente para trabajar sino que se de cuenta que también tenemos necesidades".</p> <p>"Me he sentido motivado con actividades de grupo, con buen trato todo, me ha gustado, con las actividades de navidad y fiestas patrias".</p> <p>"Por ejemplo el jefe aquí, hace el asado de fiestas patrias, el de navidad y esa es su forma de motivarlos! ¿Tú te has sentido motivado de esa manera? Esas son cosas que no es tanto motivación, son gustos que el empleador le da a los trabajadores si, pero que no son motivacionales".</p>

La categoría valoración de los mecanismos motivacionales ocupados se basa en la percepción de los trabajadores sobre las acciones realizadas por parte de la empresa para motivarlos.

A continuación se hará la valoración en conjunto con la opinión de los trabajadores de cada uno de los mecanismos utilizados:

1.- Valoración de la preocupación hacia los trabajadores

"Y si pasa algo aquí en la bomba igual se preocupan de nosotros".

"Bucha aquí teni motivación en todos laos, pa donde vay hay motivaciones, el jefe es agradable, los jefes no te molestan, siempre te apoyan, si teni algún problemas siempre se preocupan de ti y esas son cosas que te motivan a venir a trabajar aquí".

En base a lo expresado en las citas se infiere que el mecanismo ocupado como preocupación de los trabajadores es efectivo, ya que los trabajadores sienten esa preocupación. Considerándose si la falta de reconocimiento que quedo al descubierto en el análisis de la categoría formas de motivar existentes dentro de la empresa.

2.- Valoración de la remuneración a tiempo

"Siempre me pagan es las fechas y los días acordados".

"Nunca me han dicho te vamos a quedar debiendo plata como a veces pasa en empresas chicas".

Estas citas señalan el reconocimiento que dan los trabajadores al cumplimiento de la empresa para con ellos, pero como se señalo con anterioridad, este mecanismo utilizado no produce la motivación esperada.

3.- Valoración de los trabajadores en cuanto a la motivación monetaria

"Digamos recibo bonos cosas así, los cuales son esporádicos, pero son buenos bonos, son significativos, no se sabe cuándo se pueden recibir, pero cuando llegan queday feliz, te day cuenta que tu pega vale".

"Buenos aquí la empresa me ha motivado y me ha ayudado arto, con decirte que uno a veces aquí pierde plata y el jefe dice ya vamos arreglarlo igual y lo arreglamos y eso es una motivación para uno igual".

"Bueno en la empresa siempre se motiva con un arreglo monetarios, si se hace un trabajo extra se paga una plata extra, un bono, por algún motivo en especial y bienvenido por que eso te motiva a hacer cosas".

"¿Y los bonos que se le dan? Si yo creo que esas cosas si, por que eso es lo que vale tu esfuerzo, pucha si te sacai la cresta todo el mes, por último que se vea reflejado tu esfuerzo en tus liquidaciones de sueldo".

"El concesionario a nosotros nos motiva en ciertas cosas o de vez en cuando, con el tema de los bonos".

"Y el bono no es tanto, una motivación, como tu no lo esperai, no es mucho y la plata tampoco es mucha".

Por medios de las citas se puede apreciar que cinco de los ocho trabajadores entrevistados, valora la bonificación económica como un mecanismo motivacional, lo cual nos muestra que este mecanismo si cumple con su objetivo.

Es de conocimiento que en las pequeñas empresas a parte del administrativo, los mismos trabajadores se sienten satisfechos con la motivación económica, situación que quizás se pueda atribuir a que al ganar el sueldo mínimo esperan satisfacer sus necesidades básicas con éste, lo cual aun no les permite preocuparse de otras necesidades secundarias, que solo aparecen cuando las necesidades básicas se tienen satisfechas. La argumentación emitida se basa en la teoría de las Necesidades postulada por Maslow la cual es incluida dentro del marco teórico que guía la presente investigación.

4.- valoración de las actividades recreativas por parte de los trabajadores

"De repente una comida de vez en cuando, para que estemos mas como grupo ..., creo que es importante que la persona indirecta, que es jefe de uno, también se preocupe de esa parte, y que no solamente para trabajar sino que se de cuenta que también tenemos necesidades".

"Me he sentido motivado con actividades de grupo, con buen trato todo, me ha gustado, con las actividades de navidad y fiestas patrias".

A diferencia de lo que pasa con la motivación económica, solo dos de los ocho trabajadores entrevistados han reconocido sentirse motivados por medio de las actividades recreativas, lo cual nos puede indicar que estas actividades actuarían como factor higiénico el cual no provoca motivación, si no que cuida de no provocar insatisfacción.

Como conclusión se resalta que el pensamiento arraigado en el administrador, que el dinero es el principal mecanismo motivador se sustenta en base a lo expresado por sus mismos trabajadores, debiendo reconocer también que la demostración de preocupación y la realización de actividades recreativas en algunos casos también es capaz de motivar aunque en menor grado.

5.- Necesidades de los trabajadores

Código de Necesidad	Significado	Citas
Necesidad de apoyo	Este código hace referencia a las citas que demuestran que dentro de la empresa existe la necesidad de apoyo hacia los trabajadores	<p>"Y lo que desmotiva es cuando la jefatura los deja solos ¿Cómo los deja solos? Cuando por ejemplo ellos tienen problemas y la jefatura no se hace parte, o por ejemplo cuando tienen dificultad y necesitan herramientas de trabajo y no se las dan, cuando necesitan elemento de seguridad y no se las dan, básicamente es eso".</p> <p>"No le interesa mucho a los jefes como lo pasa uno en el trabajo".</p> <p>No tiene un compañero con quien turnarse, por lo cual, debe permanecer en la caseta durante todo su turno de trabajo.</p>
Necesidad de comunicación	Este código hace referencia a las citas que demuestran que dentro de la empresa existe falta de comunicación entre los trabajadores y el dueño.	<p>"Yo trabajo siempre de tarde, entonces si veo a mi jefe, es una vez al mes es mucho, no lo veo, entonces no hay una comunicación directa con el, no hay una comunicación directa a mer el llame por teléfono y diga ¿cómo están chiquillos? ¿Alguna novedad? No ningunal!... eso es todo. Entonces eso no te sirve por que además de eso cuando hablamos por teléfono estamos trabajando, estamos ocupados, no tenemos el tiempo de decirle, oiga jefe sabe que esta pasando esto, nos pasa esto, que se yo, entonces falta un espacio, no conversamos con el haber por decirle cuando el pal 18 de Septiembre hace un asado y nos juntamos y conversamos pero es mas leseo mas tandeo, el nos agrádesese, nosotros d gracias, pero no hay una reunión en que se hable de la parte laboral y eso debiera existir, no solamente aquí sino que en todos lados debiera, debiera".</p> <p>"La motivación debiera considerarse como algo que también fuera en conjunto, no solamente de parte de nosotros si no que también de parte del empleador, que viniera y se presente y nos digieran saben que chiquillos una vez al mes tenemos una reunión para que nos digiera haber que pasa con ustedes, que nos molesta, que paso , por que pasa e que esta pasando esto, por que esto otro, eso nos gustaría a nosotros, yo creo que no solamente a mi, sino que a todos los compañeros, nosotros a veces conversamos que deb ¿me entiendes?"</p> <p>"Nosotros tenemos un jefe y tenemos el dueño, pero nosotros queremos hablar con el, como quien dice con el que corta el queque, el que nos contrato, con el queremos hablar no por que el dueño nosotros nos dice, el dueño en este caso dice!..... tal cosa, pero nosotros no estamos viendo, entonces nos queda la duda ¿será verdad? Que es lo que él quiere de nosotros?"</p> <p>"A todas las personas que han llegado acá, yo les he enseñado que los problemas personales se quedan fuera de la caseta, pero a veces tu no puedes evitar eso, cuando yo me fallar en eso yo me preocupo que si yo perdí plata por un error mío yo pago, por que no es plata mía es de el, y por eso te digo o sea por eso a mi me gustaria que el jefe viniera digiera como lo estoy haciendo, por que yo no se lo que esta pensando por que hay falta de comunicación, entonces derepente va el jefe que tiene acá y me dice oye Xírmena s esto, y yo puedo pensar que es algo personal de el , entonces de vez en cuando el debiera (el dueño), tener esa...., no para una fiesta, no para el asado, no para fin de año, no, un mes seria bueno verlo y conversar con el y decirle, sabe que esta pasando esto, sabe que esta pasando esto con el compañero de la tarde por ejemplo".</p> <p>"Por ejemplo nosotros consideramos por ejemplo a una persona que esta trabajando aquí, por que trabajar con plata es bien complicado, entonces si nosotros consideramos que no lo esta haciendo bien es por que algo esta pasando, el jefe esta lejos de nosotros, pero somos nosotros los que estamos aquí, como se dice vulgarmente donde las papas c somos nosotros, entonces nosotros vemos lo que ellos no ven (los jefes) no están aquí las 24 horas, aquí tenemos turnos de mañana tarde y noche , por eso seria bu acercamiento de parte de el, eso motivaría arto, de que el estuviera mas presente pero con nosotros, para nosotros, no presente de entrada y salida que venga a la oficina como si yo trabajo un día de mañana me lo topo, pero no siempre, pero nosotros los de la tarde y los de la noche no lo vemos casi nunca, una vez al mes y eso. Entonces eso seria buen de decimos chiquillos hay que vender más litros, porque no hacemos esto o esto otro para mejorar, y eso se resume en comunicación".</p> <p>" Pero eso seria bueno, no siempre se logra pero hay lugares en los que se puede hacer, por que no implica dinero sino que solamente tiempo, de repente nosotros con los comt decimos pucha, pero podríamos conversar esto con el jefe, por que no lo hablamos, pero se queda ahí no mas en la intención, por que no esta la intención del otro lado no se ve o de le tiempo o quizás no lo tiene, no puede en fin tiene otros problemas, por que todos tenemos problemas".</p>

<p>Necesidad de motivación dentro de la empresa</p>	<p>Este código hace referencia a las citas que demuestran que dentro de la empresa existe la necesidad de motivación</p>	<p>"No siempre se han hecho reuniones".</p> <p>"Si, hay cosas que se tienen que conversar falta un tiempo y un espacio".</p> <p>Los trabajadores que realizan turnos de noche no se enteran del acontecer diario de la empresa.</p> <p>El dueño de la concesión solo acude a la empresa una o dos veces a la semana como máximo, solo en las mañanas en un promedio de dos horas teniendo la instar conversar con el administrador, el asistente de finanzas y la cajera- atenedora de turno, quedando los demás trabajadores sin la posibilidad de hablar con el de directa.</p> <p>"Por que si te day cuenta si no hay motivación la gente como que trabaja sin ganas, no valoriza su trabajo, se empieza a mandar embarradas, pueden pasar un montón de cosas todo en esta pega igual es bien complicada encuentro yo, o sea, en el sentido que el ambiente es bien conflictivo, no con los compañeros si no que con la gente, el atender gente complicado y venir sabiendo que te vas agarrar todo el día con la gente por 180 lucas mensuales, sin una motivación adicional te voy a la miercale, tiene que haber un incentivo. Pero encuentro que eso falta la motivación".</p> <p>"Yo creo que se deben crear mas instancias en donde los compañeros puedan compartir, se pueda crear mas confianza, por que yo encuentro que aquí, cada uno es súper individuo uno conversa 5 a 10 minutos con el compañero que cambia el turno, pero nada más, o sea que tú en ningún momento vas a decir oye juntemos hoy día salgamos después del trab hay espacios para ponerse de acuerdo en algo, lo que hace falta, son instancias para sociabilizar y compartir problemas y opiniones sobre la misma empresa".</p> <p>"Lo que percibo yo en mi entorno sobre el ambiente laboral, y yo siento que hay un cierto descontento, la mayoría está aquí porque piensa que si se van de aquí no van a encontrar trabajo".</p> <p>"Como te iba diciendo algunos se quedan por compromiso, por que llevan muchos años trabajando aquí, yo creo que se encuentran bien desmotivado, nadie esta contento, que muchos es una tortura venir a trabajar aquí y aun así son súper responsables, yo creo que es justamente motivación la que falta, ante la presión que se vive afuera".</p> <p>"Si como te he dicho si se pueden crear mas beneficios, mas cosas para los chiquillos, para que se sientan bien acá en su trabajo, mas seguro o que están siendo tomados en obviamente que yo haría lo que fuese, si me digieran hace esto para que agarremos tal beneficio pal cabro, lo haría".</p> <p>"También me desmotiva el trabajo rutinario".</p> <p>"Yo creo que una forma puede ser haciendo reuniones con el personal, y que se hayan incentivos para la gente, por que te pueden decir ponte la camiseta y queda ahí no mas, y que motivar mas a la gente".</p> <p>"Creo que es importante que la persona indirecta, que es jefe de uno, también se preocupe de esa parte, y que no solamente para trabajar sino que se de cuenta que también te necesidades".</p> <p>"Cosas a que a uno le fomenten unas ganas de seguir trabajando y ayudar también, ayudarlo a uno".</p> <p>"Lo primero es que sus trabajadores tienen que estar bien, si sus trabajadores están bien la empresa va a funcionar bien".</p> <p>"Yo creo que la empresa podría ponerse con un hervidor y con café para el invierno aunque sea, no se trata de tener una maquina de café como la que se tiene en la tienda, sino que poco para nosotros los que hacemos turnos de mañana o los que hacen turno de tarde mas que nada".</p> <p>"A mi esta empresa no me ha motivado en ningún aspecto".</p> <p>"Yo pienso que debería ser algo obligatorio que la empresa se motive a los trabajadores aparte del sueldo. Pero como a las empresas lo único que le interesa es lucrar, no les importa mucho sus trabajadores, porque yo creo que los trabajadores son la fuerza de la empresa".</p> <p>En el proceso de investigación un trabajador presento su renuncia a la empresa, en busca de mejores expectativas, tanto de remuneración como de ambiente laboral.</p>
---	--	--

Necesidad de opinión	Este código hace referencia a las citas que demuestran que dentro de la empresa existe la necesidad por parte de los trabajadores de opinar y que sus opiniones sean tomadas en cuenta.	<p>"Yo creo que el tema de la atención a los trabajadores, que sientan que son escuchados, que su palabra igual vale"</p> <p>"Pero que en el momento en que la gente de afuera hace una petición yo siento que no son tomadas en cuenta, yo creo que igual hay cosas que quedan fuera cuando se decisiones aquí adentro, cosas importantes, yo creo que falta un poquito mas de humanidad".</p> <p>"Para mi lo mas urgente, es hacer reuniones una vez al mes y cada uno expresar sus molestias, se junten todos y conversen lo que pasa dentro de la empresa, por último cerrar un bomba y en la reunión a mi me digan, Juan Carlos, ¿tú tienes algún problema en la empresa? y preguntantes a los trabajadores que esta bien y que esta mal, que se nos de el esp aportar ideas".</p> <p>"Si yo creo que es eso, la necesidad en común es la de tener instancias de dialogo y de retroalimentación y yo creo que con esas instancias esto funcionaria mejor".</p> <p>"Debería haber un espacio aunque fuera un pequeño tiempo para juntarlos a todos, para juntarnos a todos, ver las necesidades , el que nos quisiera decir cosas a nosotros nosotros también pudiéramos decirle cosas a el, que existieran los espacios en donde nosotros pudiéramos ser francos y exponer mire esto no nos gusta, esto si nos gusta, emmm hay muchas cosas que a nosotros derepente nos molestan aquí, que no nos agradan y entonces nosotros trabajamos mal!".</p> <p>"Que se nos pregunte ¿cómo está desarrollando el trabajo el jefe que el nos puso?, ¿nos gusta ese jefe? ¿Pasa algo con este jefe? ¿Los trata bien, los trata mal?".</p> <p>Nunca se hacen reuniones, si se ha hecho habrán sido máximo 3 de los 6 años que llevo trabajando, por ejemplo, nos dicen oye vamos a cambiarte el turno y así se hace sin cc primero y hay que acatar. Entonces yo me siento sin opinión".</p> <p>"Que se acepten todas la opiniones".</p>
Necesidad de reconocimiento	Este código hace referencia a las citas que demuestran que dentro de la empresa los trabajadores sienten que su trabajo no es reconocido.	<p>"Justamente el esfuerzo que hay detrás".</p> <p>"Yo me considero un buen trabajador, y yo pienso que los jefes y mis compañeros de trabajo se dan cuenta, que soy buen trabajador por que soy una persona responsable, luego a un poquito antes para vestirme tranquilo, de los 5 años que voy a cumplir aquí no he faltado nunca, nunca he tirado una licencia, y yo por eso pienso que soy un buen trabajador".</p> <p>"A mi me gustaria preguntarle a mi jefe que es lo que el espera de mi, ¿Que es lo que espera de su desempeño? Exacto, y que si el espera que yo cumpla con ciertas cosas y si (por que esto e reciproco) que ofrece el, por que subirme de puesto no se puede por que acá no existe el escalar dentro de la empresa por que el numero de puestos no lo permite me gustaria que hubiera, por ejemplo entonces por el tiempo que yo llevo acá trabajando hubiera algún privilegio monetario o en forma laboral".</p> <p>"Yo soy muy autocritica y por lo tanto muy critica con los demás, me gustaria que todo funcionara perfecto, no me gusta la gente floja, no me gusta la gente que deja tirados los tur me gusta la gente que llega atrasada, entonces, si yo me exijo eso, a mi me gusta que los demás también cumplan y vuelvo a lo que te dije antes, que me gustaria que el jefe me como estoy haciendo mi trabajo, por que yo pienso que lo hago bien, que me diga que puedo mejorar, por que yo puedo creer que lo estoy haciendo perfecto y a lo mejor para é así, pero yo no lo se, por que el no me lo dice".</p> <p>"Me desmotiva El poco reconocimiento".</p> <p>"Yo creo que primero que se nos valore mas como trabajadores y segundo el reconocimiento, por que uno aunque hace el trabajo por dinero igual pone una cuota de leal disposición, de responsabilidad y tampoco es fácil."</p> <p>"Al no trabajar con contrato de trabajo, queda fuera de las bonificaciones y aguinaldos que se le dan a los demás trabajadores."</p> <p>"No es considerada como trabajadora de la empresa por el administrador".</p>

Necesidad de seguridad	Este código hace referencia a las citas que demuestran que existe la necesidad de seguridad ante la delincuencia.	<p>"Yo creo que la seguridad, por que al estar aquí atendiendo me expongo a asaltos o malos tratos por parte de los clientes, yo seo que son 2 temas, el concesionario trata de que seguridad pero la compañía no esta ni ahí con la seguridad, nosotros trabajamos para el concesionario que el tiene que proveer la seguridad pero el también depende de la compañía"</p> <p>Ha sido asaltado una vez, en circunstancias poco claras ya que si el no habré la caseta es imposible que le roben el dinero recaudado</p> <p>Al trabajar de noche, corre el riesgo de ser asaltado a diario, si es que sale de la caseta en donde se encuentra desempeñando su trabajo</p>
Necesidad de sociabilización	Este código hace referencia a las citas que demuestran que faltan instancias en donde los trabajadores puedan compartir, conversar o distraerse en conjunto.	<p>"Me motiva cuando todos remamos para el mismo lado".</p> <p>"Aquí somos bien poquitos trabajadores entonces deberíamos tener mas espacios para relacionarnos, deberíamos ser mas unidos, apoyarnos los unos con los otros".</p> <p>"No se, yo creo que hacer mas actividades".</p> <p>"Si tienes problemas hay que apoyarse en los compañeros".</p> <p>"Yo creo que se deben crear mas instancias en donde los compañeros puedan compartir, se pueda crear mas confianza".</p> <p>Los trabajadores que realizan turnos de noche deben desempeñar su trabajo como cajero completamente solo dentro de una caseta, desde donde realiza la ve</p> <p>Al estar trabajando solo, y de noche no tienen la posibilidad de sociabilizar con sus compañeros.</p>
Necesidades básicas	Este código hace referencia a las citas que aluden a la necesidad de satisfacción de necesidades básicas en los trabajadores.	<p>"Dándoles solución, busco la solución según el caso, uno puede necesitar parca y se la doy , uno puede necesitar zapato se los doy, uno puede necesitar permiso se lo logro con por que son todos casos distintos"</p> <p>"La mayoría está aquí porque piensa que si se van de aquí no van a encontrar otro trabajo".</p> <p>"Tengo que cumplir con esas necesidades, tengo una familia por la cual tengo q responder".</p> <p>"Haber me motiva mi familia, el rol que tengo que cumplir, por que yo soy divorciada y tengo que cumplir el rol de papá y mamá, entonces eso me motiva a seguir trabajando. qui si tu estas desganada te afecta y te afecta en tu bolsillo y a ninguna otra parte mas y eso te afecta a ti y afecta a tu familia que son los que están detrás de ti y necesi mantenidos económicamente, entonces yo razono y me guste o no me guste mi pega, la tengo que hacer de igual manera, tengo que tratar de superar los problemas que presenten".</p> <p>"Pensar en mi hija no más po, que tengo que venir a trabajar y trabajar no mas no queda otra".</p> <p>"Señala, que es incomodo trabajar solo, ya que cuando necesita ir al baño no tiene quien lo remplace y debe aguantar, ya que no se puede cerrar la estación de servicios".</p>

<p>Necesidad monetaria</p>	<p>Este código hace referencia a las citas que aluden a la necesidad presente en los trabajadores de un aumento de sueldo o falta de bonificaciones</p>	<p>Claro, justamente cachay aparte yo creo el mismo sueldo no lo amerita".</p> <p>"Siendo bien sincera el bajo sueldo y lo que me motivaría sería el tener un mayor ingreso mes a mes".</p> <p>"Que haya una cuota de motivación para que uno se active mas y no buscar otro horizontes, y va también en la plata, yo creo que ese es un factor importante, nadie trabaja gratis trabajamos por plata, tengo que recibir algo a cambio de mi trabajo y si no es así no voy a trabajar".</p> <p>"Aguinaldo de septiembre le dieron a todos menos a mi, yo voy a cumplir el 2 de Enero 5 años y lo encuentro sumamente injusto.</p> <p>"Yo creo que eso igual es una motivación, igual hay gente que no agradece lo que tiene. Yo aquí me siento súper mal por que soy la única que no recibe nada, o sea es como decir perro".</p> <p>"Lo que desmotiva es la plata, es lo principal, por que yo estudie y lo que gano aquí, no va con mis perspectivas de renta".</p> <p>"Mira es que aquí los turnos son de 7 horas, no es tanto eso, es que aquí no se pagan los feriados con mas dinero, ni horas extras, a qui tu trabajas todos los días por el mismo hasta la pascua y año nuevo y eso es desmotivante".</p> <p>"De partida el sueldo es la primera motivación, teniendo un buen sueldo cumplir sería fácil, igual hay cosas que te pueden ayudar pero siempre es muy importante la plata en primer "Todo gira alrededor de la plata, yo te digo a mi me da lo mismo trabajar un feriado legal, que no sea legal, que no se un día, porque yo he tenido que trabajar 15 días seguidos, que pasa, que aquí trabajay por la misma plata, mas encima que ya es sueldo mínimo o sea no te dan ganas de trabajar, trabajar por el mínimo y mas encima trabajai cor imaginate perdí plata te la descuentan y trabajar con plata ya es difícil".</p>
----------------------------	---	---

La categoría necesidades de los trabajadores, fue creada en base a necesidades expresadas por los trabajadores, a las cuales, se espera contribuir en su satisfacción por medio de una propuesta que se crea en base a ellas.

La necesidad de apoyo, se evidencia en las siguientes citas:

"No le interesa mucho a los jefes como lo pasa uno en el trabajo".

"Y lo que desmotiva es cuando la jefatura los deja solos ¿Cómo los deja solos? Cuando por ejemplo ellos tienen problemas y la jefatura no se hace parte, o por ejemplo cuando ellos tienen dificultad y necesitan herramientas de trabajo y no se las dan, cuando necesitan elemento de seguridad y no se las dan, básicamente es eso".

La necesidad de apoyo, se da en cuanto a la necesidad de que el administrador o el dueño apoyen a los trabajadores frente a problemáticas que se le presentan dentro del trabajo. En lo que se refiere a permisos, problemáticas entre los mismos trabajadores o de éstos con los clientes.

Además el administrador reconoce la necesidad de apoyo, en cuanto a la entrega de los elementos necesarios que la empresa debe entregar a los trabajadores para el cumplimiento de las labores diarias.

La necesidad de comunicación se presenta en las siguientes citas:

"Si, hay cosas que se tienen que conversar falta un tiempo y un espacio".

"Nosotros tenemos un jefe y tenemos el dueño, pero nosotros queremos hablar con el, como quien dice con el que corta el cheque, el que nos contrato, con el queremos hablar nosotros, por que el dueño nosotros nos dice, el dueño en este caso dice!!..... tal cosa, pero nosotros no estamos viendo, entonces nos queda la duda ¿será verdad? Que es lo que él quiere, ¿qué quiere de nosotros?"

"La motivación debiera considerarse como algo que también fuera en conjunto, no solamente de parte de nosotros si no que también de parte del empleador, que viniera y se hiciera presente y nos digieran saben que chiquillos una vez al mes tenemos una reunión para que nos digiera haber que pasa con ustedes, que nos molesta, que paso , por que pasa esto, por que esta pasando esto, por que esto otro, eso nos gustaría a nosotros, yo creo que no solamente a mí, sino que a todos los compañeros, nosotros a veces conversamos que debiera ser ¿me entiendes?"

En base a lo expresado por los trabajadores, existe la necesidad de comunicación entre ellos y el dueño de la empresa, las instancias de diálogo en donde se puedan socializar las problemáticas. Se percibe la necesidad de comunicación por parte de la mayoría de los trabajadores, lo cual indica que dentro de las necesidades existentes, es a la que se le deba dar énfasis para su satisfacción.

La necesidad de opinión se presenta de la siguiente manera:

"Yo creo que el tema de la atención a los trabajadores, que sientan que son escuchados, que su palabra igual vale"

"Pero que en el momento, en que la gente de afuera hace una petición, yo siento que no son tomadas en cuenta, yo creo que igual hay cosas que quedan fuera cuando se toman decisiones aquí adentro, cosas importantes, yo creo que falta un poquito mas de humanidad".

"Que se acepten todas la opiniones".

Dentro de la empresa se utiliza una forma de dirección autoritaria.

"Pero yo aquí no veo esa disposición, o sea veo como mucho, como la ley marcial, como que estamos en el servicio militar por que esto es así, porque así se dijo y así tiene que ser!! No hay flexibilidad" (cita extraída de ambiente laboral, normas implícitas dentro de la empresa). Por lo cual muchas veces las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuanto, lo que los desmotiva y los hace rendirse, tomando un papel de espectadores ante situaciones o problemáticas que son de su interés.

La necesidad de reconocimiento ya fue expuesta dentro de los párrafos precedentes dentro de la categoría de formas de motivación existentes en la empresa. De igual manera se presentaran citas que hacen alusión a ella:

"Me desmotiva El poco reconocimiento".

"Yo creo que primero que se nos valore mas como trabajadores y segundo el reconocimiento, por que uno aunque hace el trabajo por dinero igual pone una cuota de lealtad, de disposición, de responsabilidad y tampoco es fácil."

Las citas demuestran la desmotivación que causa en los trabajadores la falta de reconocimiento mas que a su trabajo o al desarrollo de éste, a el esfuerzo que cada uno pone, el cual no es pactado en un contrato de trabajo, es producto de los valores que posee cada uno como persona.

La necesidad de seguridad queda clara en la siguiente cita:

"Yo creo que la seguridad, por que al estar aquí atendiendo me expongo a asaltos o malos tratos por parte de los clientes, yo creo que son 2 temas, el concesionario trata de que haya seguridad pero la compañía no esta ni ahí con la seguridad, nosotros trabajamos para el concesionario que el tiene que proveer la seguridad pero el también depende de la compañía".

La necesidad de seguridad, va referida a la seguridad en cuanto a la estadía en el trabajo, ya que, es de conocimiento que las bombas bencinera sufren asaltos frecuentemente. Como se expresa en la cita el dueño de la concesión (quien es visto como dueño para los efectos de la investigación), maneja un circuito de cámaras, en donde monitorea lo que ocurre dentro de su empresa, lo cual manifiesta cierta preocupación por la seguridad de sus trabajadores, además la caseta desde donde se atiende parece una cárcel, ya que esta debidamente bien protegida.

En base a lo expresado sobre la seguridad se confirma lo expresado en la cita en donde se reconoce la preocupación del dueño por entregar seguridad en el puesto de trabajo a sus trabajadores, pero ni eso es suficiente para resguardar a sus trabajadores de la sociedad delictual en la cual vivimos. Al final ¿quien puede decir que esta completamente seguro en su trabajo?

La necesidad de sociabilización se observa en las siguientes citas:

"Aquí somos bien poquitos trabajadores entonces deberíamos tener mas espacios para relacionarnos, deberíamos ser mas unidos, apoyarnos los unos con los otros".

"No se, yo creo que hacer mas actividades".

"Si tienes problemas hay que apoyarse en los compañeros".

"Yo creo que se deben crear mas instancias en donde los compañeros puedan compartir, se pueda crear mas confianza".

La necesidad de sociabilización apunta a las necesidades secundarias según la teoría de las necesidades planteadas por Maslow. Esta necesidad de sociabilización se presenta debido a que el sistema de trabajo que es por turnos no permite que se compartan horarios de trabajos, además de ser un numero muy reducido de trabajadores, cada uno se desempeña en su puesto de trabajo, los cuales son aislados unos de otros siendo la principal barrera para sociabilizar dentro de la empresa.

Las necesidades básicas se manifiestan en las siguientes citas:

"La mayoría está aquí porque piensa que si se van de aquí no van a encontrar otro trabajo".

"Tengo que cumplir con esas necesidades, tengo una familia por la cual tengo q responder".

"Señala, que es incomodo trabajar solo, ya que cuando necesita ir al baño no tiene quien lo remplace y debe aguantar, ya que no se puede cerrar la estación de servicios".

La principal necesidad que motiva a los trabajadores y la única que hasta ahora se presenta fuera de la empresa es la de responder económicamente por alguien o por una familia completa. Es decir la necesidad de subsistencia en donde entra la alimentación, el vestuario, etc.

Dentro de la empresa se presenta una necesidad fisiológica, por la falta de un compañero de trabajo que remplace al que realiza turno de mañana, mientras éste hace sus necesidades. Señala que cuando el dueño esta en la bencinera no puede cerrar debiendo aguantar incluso horas.

Esta necesidad no se presenta en el turno de tarde ya que en este se alternan dos trabajadores y en el turno de noche por la poca concurrencia de clientes a la estación si es factible cerrar unos minutos para satisfacer las necesidades fisiológicas.

Al preguntar al administrador de que manera satisfacía las necesidades de sus trabajadores respondió:

"Dándoles solución, busco la solución según el caso, uno puede necesitar parca y se la doy, uno puede necesitar zapato se los doy, uno puede necesitar permiso se lo logro conseguir, por que son todos casos distintos"

Cita que nos muestra la convicción que tiene, en cuanto a que a sus trabajadores solo necesitan satisfacer necesidades básicas dentro del trabajo.

La necesidad monetaria que tiene los trabajadores se puede observar en las siguientes citas:

"Siendo bien sincera el bajo sueldo y lo que me motivaría sería el tener un mayor ingreso mes a mes".

"De partida el sueldo es la primera motivación, teniendo un buen sueldo cumplir sería fácil, igual hay cosas que te pueden ayudar pero siempre es muy importante la plata en primer lugar".

La mayoría de los trabajadores declara sentirse desconforme con el bajo sueldo y con el hecho de que no bonifiquen los feriados, ni las horas extras. Se percibe la necesidad de recibir mayores ingresos de forma constante mes a mes, no solo con bonos esporádicos. Además se debe tomar en cuenta que aparte de ganar el sueldo mínimo los trabajadores manejan dinero a diario y si se les llega a perder alguna cantidad será descontada de su sueldo.

Por ultimo se muestran las citas que evidencian la necesidad de motivación en general dentro de la empresa:

"Lo que percibo yo en mi entorno sobre el ambiente laboral, y yo siento que hay un cierto descontento, la mayoría está aquí porque piensa que si se van de aquí no van a encontrar otro trabajo".

"Pero encuentro que eso falta la motivación".

"Yo creo que una forma puede ser haciendo reuniones con el personal, y que se hayan incentivos para la gente, por que te pueden decir ponte la camiseta y queda ahí no mas, yo creo que motivar mas a la gente".

"Yo pienso que debería ser algo obligatorio que la empresa se motive a los trabajadores aparte del sueldo. Pero como a las empresas lo único que le interesa es lucrar, no les importa mucho sus trabajadores, porque yo creo que los trabajadores son la fuerza de la empresa".

A pesar de las acciones que se realizan dentro de la empresa en pro de la motivación, los trabajadores señalan que no son suficientes y esperan que se realicen un mayor número de acciones.

4.- Síntesis

El proceso de investigativo ha permitido dar cuenta del análisis de las entrevistas y observaciones de campo en cuanto a las categorías creadas con el fin de acercarnos a la realidad sobre motivación laboral que presenta la empresa Comercializadora y Distribuidora de Combustible y otros Granada Ltda. Concesionaria de Terpel Chile.

En este contexto, se presentan los siguientes hallazgos:

La visión del administrador fundamentada en dos premisas

- 1.- El reconocimiento no es un factor motivante
- 2.- Lo que motiva principalmente a los trabajadores es el apoyo monetario.

La necesidad de un trato más justo lo cual puede ser visto como un factor higiénico que necesita ser atendido lo cual evitaría la insatisfacción o desmotivación. Además del cese de asignación de tareas que no corresponden a los trabajadores.

La totalidad de los trabajadores expresa enfrentar las desmotivaciones que se le presentan en el trabajo, alejándose de la situación o opinando sobre esta como forma de evidencias su molestia. No dándole mayor problema al administrador.

La empresa cuenta con buenos trabajadores que cumplen su trabajo sin dar mayores quehaceres.

Tanto el administrador como el dueño definen la motivación laboral enfatizando en su percepción como medio para lograr el cumplimiento de las labores, la responsabilidad y los objetivos de la empresa.

Casi la totalidad de los trabajadores la definió como las acciones que el dueño o administrador deberían hacer para motivarlos a ellos dentro de su trabajo, no haciendo alusión al fin que persigue la empresa, o lo que debieran realizar ellos en respuesta a la motivación

Se considerar que el motivar a los trabajadores es visto por el dueño y el administrador como medio para conseguir beneficios para al empresa, restándole importancia a la necesidad de satisfacer las necesidades de sus trabajadores con el fin de contribuir al bienestar de estos mismos.

La remuneración a tiempo ocupada como mecanismo motivacional, puede ser valorado como importante para los trabajadores, pero no produce motivación por ser un factor higiénico. A pesar de esto si es conveniente cuidar de estos factores que aunque no motivan si son capaces de producir insatisfacción.

El administrador tiene una percepción de bienestar general de sus trabajadores al decir que a ellos no les falta absolutamente nada volviendo a hacerse referencia a los factores higiénicos, no viendo la necesidad de atender a los factores motivadores.

El mecanismo ocupado como preocupación de los trabajadores es efectivo, ya que los trabajadores sienten esa preocupación. Considerándose si la falta de reconocimiento que quedo al descubierto en el análisis de la categoría formas de motivar existentes dentro de la empresa.

Cinco de los ocho trabajadores entrevistados, valora la bonificación económica como un mecanismo motivacional, lo cual nos muestra que este mecanismo si cumple con su objetivo.

Es de conocimiento que en las pequeñas empresas aparte del administrativo, los mismos trabajadores se sienten satisfechos con la motivación económica, situación que quizás se pueda atribuir a que al ganar el sueldo mínimo esperan satisfacer sus necesidades básicas con éste. lo cual aun no les permite preocuparse de otras necesidades secundarias, que solo aparecen cuando las necesidades básicas se tienen satisfechas

Se resalta que el pensamiento arraigado en el administrador, que el dinero es el principal mecanismo motivador se sustenta en base a lo expresado por sus mismos trabajadores, debiendo reconocer también que la demostración de preocupación y la realización de actividades recreativas en algunos casos también es capaz de motivar aunque en menor grado.

La necesidad de apoyo se da en cuanto a la necesidad de que el administrador o el dueño apoyen a los trabajadores frente a problemáticas que se le presentan dentro del trabajo. En lo que se refiere a permisos, problemáticas entre los mismos trabajadores o de éstos con los clientes.

Se percibe la necesidad de comunicación por parte de la mayoría de los trabajadores lo cual indica que dentro de las necesidades existentes es a la que se le deba dar énfasis para su satisfacción.

Dentro de la empresa se utiliza una forma de dirección autoritaria.

Causa desmotivación en los trabajadores la falta de reconocimiento mas que a su trabajo o al desarrollo de éste, a el esfuerzo que cada uno pone, el cual no es pactado en un contrato de trabajo, es producto de los valores que posee cada uno como persona.

Se reconoce la preocupación del dueño por entregar seguridad en el puesto de trabajo a sus trabajadores, pero ni eso es suficiente para resguardar a sus trabajadores de la sociedad delictual en la cual vivimos.

La necesidad de sociabilización se presenta debido a que el sistema de trabajo que es por turnos no permite que se compartan horarios de trabajos, además de ser un número muy reducido de trabajadores, cada se desempeña en su puesto de trabajo, los cuales son aislados unos de otros siendo la principal barrera para sociabilizar dentro de la empresa.

La principal necesidad que motiva a los trabajadores y la única que hasta ahora se presenta fuera de la empresa, es la de responder económicamente por alguien o por una familia completa. Es decir la necesidad de subsistencia en donde entra la alimentación, el vestuario, etc.

La mayoría de los trabajadores declara sentirse desconforme con el bajo sueldo y con el hecho de que no bonifiquen los feriados, ni las horas extras. Se percibe la necesidad de recibir mayores ingresos de forma constante mes a mes, no solo con bonos esporádicos. Además se debe tomar en cuenta que aparte de ganar el sueldo mínimo los trabajadores manejan dinero a diario y si se les llega a perder alguna cantidad será descontada de su sueldo.

A pesar de las acciones que se realizan dentro de la empresa en pro de la motivación, los trabajadores señalan que no son suficientes y esperan que se realicen un mayor número de acciones, que vengán a dar satisfacción a la gama de necesidades descubiertas.

Capitulo V

Propuesta

1.- Título del proyecto

-“Propuesta para contribuir a la motivación dentro de la MIPE ”

Nombre de fantasía: “Soy capaz de motivar a mis trabajadores”

2.- Dependencia legal y administrativa

La micro empresa en donde se realiza la propuesta es una Empresa privada, sociedad comercial de responsabilidad Ltda. Concesionaria de Terpel Chile que cuenta con administración independiente.

3.- Fundamentación del proyecto

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

El hecho de que los factores de higiene sean adecuados (elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión) no garantiza la satisfacción de los trabajadores, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.

Las personas actúan motivadas por el nivel de necesidades que desean cubrir. En el caso del entorno laboral, las personas se plantean unas metas u objetivos, pero en muchas ocasiones se producen barreras que obstaculizan su consecución. Es entonces cuando se produce la frustración en los individuos. La intensidad de esa frustración será mayor cuanto mayor sea la importancia que las personas conceden a sus metas u objetivos.

El trabajador no debe esperar únicamente que su empresa lo motive, sino que también es conveniente que muestre una actitud proactiva, con capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales.

En todo este proceso es muy importante el desarrollo de una conducta personal asertiva.

Para motivar a los trabajadores se deben conocer en primer lugar sus necesidades y en base a este conocimiento programar las acciones que den la satisfacción a éstas.

Al crear la propuesta, se debe tomar en cuenta el contexto de la empresa, para poder sopesar las limitaciones y las ventajas que nos ofrece el medio. Además se debe tener en cuenta los recursos tanto materiales o económicos con los que se cuenta. En nuestro caso nos encontramos ante una micro empresa la cual no destina una mayor cantidad de recursos económicos para la creación de acciones tendientes a satisfacer las necesidades de sus trabajadores. En la actualidad se motiva a trabajadores con la entrega de bonos esporádicos y la realización de dos actividades recreativas dos veces en el año. Estas acciones son reconocidas y valoradas por los trabajadores.

A pesar de esto la investigación arrojó una serie de necesidades insatisfechas.

Ante este contexto la propuesta busca dar satisfacción a las necesidades encontradas, y plantear la realización de acciones que favorezcan la motivación laboral, sin la necesidad de hacer un mayor gasto económico. Para que sea factible de ser puesta en marcha dentro de la empresa.

4.- Líneas base y Metas del proyecto

Línea base:

La empresa esta compuesta por 9 trabajadores. Entre ellos 4 mujeres y 5 hombre de un rango de edad entre los 21 y 55 años.

- Se motiva a los trabajadores de forma pareja con bonificaciones económicas en invierno por concepto de venta de parafina
- Se realizan 2 actividades recreativas en el año
- Se entregan aguinaldos 2 veces en el año
- El administrador y el dueño no reconocen las necesidades de sus trabajadores, y estiman que con las acciones existentes es suficiente para motivarlos.
- El dueño no pretende realizar un mayor gasto monetario para la creación de acciones que favorezcan la motivación laboral dentro de su empresa
- Una de las barreras para la instauración de acciones que promuevan la motivación de los trabajadores dentro de la empresa es la falta de tiempo y espacio.

En relación a la temática: En Noviembre del año 2011, la investigación realizada en base a entrevistas y observación de campo arroja la necesidad de satisfacción de 7 necesidades principales dentro de la empresa:

- necesidad de opinión
- necesidad de apoyo
- necesidad de reconocimiento
- necesidad de sociabilización
- necesidad de seguridad
- necesidad de comunicación
- necesidad monetaria

Metas del proyecto

En base al análisis del contexto se pretende proponer acciones que contribuyan a satisfacer las siguientes necesidades:

- necesidad de comunicación
- necesidad de apoyo
- necesidad de opinión
- necesidad monetaria
-

Se espera que la implementación de la propuesta no demore mas haya de los primeros días de Marzo del año 2012, ya que en esta fecha los trabajadores ya se encuentran de vuelta de sus vacaciones de verano, con lo cual se podría dar inicio a las acciones programadas.

5.- Matriz de programación

Definición del problema:

- La autora de la investigación se inserta dentro de la empresa con el fin de conocer las necesidades que presentan sus trabajadores, para poder realizar la propuesta que justifica la investigación.

Al realizar el trabajo de campo dentro de la empresa, la investigación arroja como problemática central la falta de instancias de diálogo entre los miembros de la empresa y el dueño, presentando la mayoría de los trabajadores la necesidad de comunicación, que les permita identificar el flujo descendente como ascendente, además de la falta de instancias de sociabilización de problemáticas o demandas de los trabajadores. Dando solución a la necesidad de comunicación es posible que se puedan plantear las demás necesidades y pueda ser evaluada la factibilidad de realización de la totalidad de las acciones propuestas.

Objetivo general:

- Crear una propuesta que contribuya a la instauración de un sistema de bienestar que favorezca la motivación de los trabajadores de la empresa concesionaria Combustibles y otros Granada Ltda. considerando sus características de microempresa."

	<p>En esta reunión se cuidara por parte del sueño y el administrador el hacer sentir a sus trabajadores que su opinión vale</p> <p>- Creación de un buzón de sugerencias</p> <p>Descripción: Se creara un buzón de sugerencias por parte de los trabajadores con materiales entregados por el dueño. Este buzón se instalara en un lugar a donde todos los trabajadores puedan tener acceso. Las sugerencias serán emitidas por parte de los trabajadores hacia el administrador, quien deberá revisar el buzón a diario y comunicar sobre la información obtenida al dueño.</p>	<p>-Administrador y trabajadores</p>	<p>-Opiniones</p> <p>-Escucha activa</p>	<p>- Cuaderno y lápiz en donde se tome nota de las opiniones y redacción de las definiciones.</p> <p>Financieros: Sin costos financieros</p> <p>Humanos: - Administrador - Trabajadores</p> <p>Materiales: - caja de zapatos o tambor pequeño - cartulina - tijeras - pegamento - plumones</p> <p>Financieros: Se estima un costo inferior a los \$ 3.000</p>	
<p>Satisfacer la necesidad de apoyo dentro del trabajo existente entre los trabajadores</p>	<p>- Entrega de utensilios a los trabajadores para que puedan prepararse café caliente en invierno para su consumo</p> <p>Descripción: En esta actividad se esta proponiendo al dueño invertir un poco de dinero para motivar a sus trabajadores. Se pretende que el dueño realice la compra de un hervidor además de café y azúcar mensual, la cantidad de estos insumos debe ser pactada entre el dueño y los trabajadores, para que estos no abusen en su uso y si se les acaba la cantidad pactada antes que termine el mes, ellos mismos deberán comprarlos.</p>	<p>Dueño y trabajadores</p>	<p>-Participación- Integración</p>	<p>Humanos: - Dueño - Administrador - Trabajadores</p> <p>Materiales: - hervidor - azúcar - café - tazones - cucharas</p> <p>Financieros: Se estima gastar en el hervidor la suma de \$ 10.000 y en los insumos un costo mensual de \$ 10.000 mas</p>	

	<p>Cada trabajador deberá comprar su tazón y cuchara, materiales de los cuales cada uno se hará responsable.</p> <p>Con esta actividad se busca apoyar a los trabajadores en su desempeño diario, haciéndolo mas llevadero.</p>				
<p>Contribuir a la satisfacción de la necesidad monetaria que presentan los trabajadores</p>	<p>-Pagar a los trabajadores las horas en que deben cubrir a sus compañeros que se ausentan, como horas extras.</p> <p>Descripción: En esta actividad se esta proponiendo al dueño que efectúe cambios en el sistema de remuneraciones, cambios que según la opinión de los trabajadores son necesarios y motivarían en gran medida, ya que uno de los resultados que arroja la investigación es que los mismos trabajadores valoran el incentivo económico como uno de los principales mecanismos motivadores. Además el hacer este ajuste en el sistema de remuneraciones, permite al dueño estar acorde con la legislación laboral</p> <p>- Regulación de las bonificaciones</p> <p>Descripción: En esta actividad se esta proponiendo al dueño regular las bonificaciones que se dan a los trabajadores en los meses de invierno y los bonos por desempeño.</p> <p>En primer lugar que se establezca un periodo justo de bonificación fija por concepto de venta de parafina durante el año para evitar especulaciones dentro de la empresa y mantener motivados a los trabajadores. Ya que si no saben que llegara el bono, no sirve como mecanismo motivacional.</p>	<p>Dueño y Administrador</p>	<p>-Escucha activa</p> <p>- Opinión</p>	<p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dueño - Administrador - Trabajadores <p>Materiales:</p> <p>No existen</p> <p>Financieros:</p> <p>El costo financiero de esta medida debe ser evaluado por el propio dueño</p>	

	<p>En segundo lugar que si se va a bonificar por desempeño, se publiquen las exigencias para optar a ese bono y los medios evaluadores que se utilizaran para estimar que trabajadores cumplieron o no con los requisitos.</p>				
--	--	--	--	--	--

7.- Tiempo

Tabla																		
Actividad	Marzo			Abril					Mayo					Junio				
	4	5	6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Realización de reuniones mensuales en donde se junten dentro de la empresa el dueño, el administrador y los trabajadores.			X					X					X					X
Creación de un diario mural				X														
Definición de la misión y visión de la empresa por parte del dueño y el administrador en conjunto con los trabajadores									X									
Creación de un buzón de sugerencias				X														
Entrega de utensilios a los trabajadores para que puedan prepararse café caliente en invierno para su consumo									X									
Pagar a los trabajadores las horas en que deben cubrir a sus compañeros que se ausentan, como horas extras.				X														
Regulación de las bonificaciones				X									X					

8.- Criterios de evaluación

En este punto se darán a conocer los instrumentos que se utilizarán para la evaluación de los objetivos.

Para la evaluación del Objetivo General, se dispondrá de un Test Antes – Después, el cual será aplicado, en un primer momento a los trabajadores, antes de comenzar la puesta en marcha de la propuesta y después de un tiempo que lleve funcionando.

Para la evaluación de los Objetivos Específicos, se utilizarán una pauta de evaluación de cada actividad propuesta, la cual se debe aplicar a cada trabajador.

Test Antes-Después

Indicadores Objetivo General	Puntaje Antes	Puntaje Después
Sientes que la empresa te motiva constantemente	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
Sientes que la empresa se preocupa de tu bienestar	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
Son tomadas en cuenta las opiniones de los trabajadores	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
La comunicación entre los trabajadores y el dueño es valorada como suficiente	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
El ambiente laboral te motiva a desempeñarte en tu puesto de trabajo con agrado	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
Piensas que las acciones realizadas para motivarte dentro del trabajo son suficientes	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
Realizas tus labores diarias dentro del trabajo con entusiasmo	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
Estas conforme con el trato que recibes por parte del administrador y el dueño	Si= 5 No= 0	Si= 5 No= 0
Te gustaría cambiarte de trabajo	Si= 0 No= 5	Si= 0 No= 5
Piensas que se pueden realizar cambios dentro de la empresa que apunten a tu bienestar	Si= 0 No= 5	Si= 0 No= 5

Tabla de Ponderación

Logro de la motivación	35 – 50 Puntos
Grado medio de motivación	15 – 34 Puntos
Falta de motivación	0 – 14 Puntos

Pauta de Evaluación de los objetivos específicos

- Satisfacer la necesidad de comunicación entre los trabajadores y el dueño de la empresa

Indicador	Sub-indicador	Valor
Los miembros de la empresa participan de las reuniones	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los miembros de la empresa logran comunicar lo que los aqueja o inquieta dentro de las reuniones	Si	6
	A veces	3
	No	0
el diario mural es utilizado por los trabajadores para comunicarse entre ellos	Si	6
	A veces	3
	No	0
El diario mural es utilizado por el administrador para transmitir la información hacia los trabajadores	Si	6
	A veces	3
	No	0

- Satisfacer la necesidad de opinión existente entre los trabajadores

Indicador	Sub-indicador	Valor
Los trabajadores sintieron que su aporte a la definición de la misión y visión de la empresa fue tomado en cuenta	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los miembros de la empresa pueden expresar sus opiniones dentro de las reuniones mensuales	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los miembros de la empresa hacen sugerencias en el buzón	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los miembros de la empresa hay visto cambios en base a las sugerencias que han realizado en el buzón	Si	6
	A veces	3
	No	0

- Satisfacer la necesidad de apoyo dentro del trabajo existente entre los trabajadores

Indicador	Sub-indicador	Valor
Los trabajadores valoran la instauración del café como un apoyo a su quehacer diario	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los trabajadores se apoyan entre ellos para la preparación del café	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los trabajadores hacen ver su conformidad con la actividad realizada	Si	6
	A veces	3
	No	0
Los trabajadores piensan que el periodo y la cantidad de insumos pactados con el dueño es suficiente	Si	6
	A veces	3
	No	0

- Satisfacer en alguna medida la necesidad monetaria que presentan los trabajadores

Indicador	Sub-indicador	Valor
se estima como satisfactorio la sistematización de las bonificaciones	Si	6
	A veces	3
	No	0
Se establecen reglas claras en cuanto a los requisitos y la evaluación que se hace del desempeño para recibir la bonificación	Si	6
	A veces	3
	No	0
El pago de horas extras con un porcentaje agregado motiva a hacer reemplazos	Si	6
	A veces	3
	No	0
La entrega de bonificación es utilizada ahora como un sistema que produce motivación	Si	6
	A veces	3
	No	0

Tabla Ponderación: satisfacción de necesidades

Alto	16 – 24 Puntos
Mediano	8 – 15 Puntos
Bajo	0 – 15 Puntos

Conclusiones

En cuanto a la temática

La investigación realizada permitió conocer que el pensamiento de que solo es posible motivar a los trabajadores en base al tema monetario que tiene tanto el dueño de la empresa como el administrador, se fundamenta en el pensamiento de los trabajadores quienes valoraron el hecho de recibir bonificaciones económicas más que la realización de actividades de esparcimiento. Lo cual no significa que los trabajadores no presentaran otras necesidades, sino que la motivación en base a dinero es la más valorada por ellos. Ésta realidad concuerda con lo planteado en el marco de referencia en donde se hace alusión a la teoría de las necesidades planteada por Maslow, quien ubica las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide las cuales en este caso se relacionan con la necesidad de mayores ingresos que permitirían satisfacer las necesidades básicas tanto del trabajador como de la familia que sustenta.

Además se pudo identificar que los mecanismos motivacionales utilizados en la empresa no fueron creados en base a las necesidades de los trabajadores, sino en base a supuestos sobre éstas, compartidos por el dueño y el administrador, quienes los implementaron sin evaluar si en realidad los mecanismos utilizados cumplen con la misión de motivar a sus trabajadores o no.

La propuesta apunta a mejorar los mecanismos existentes y a proponer nuevos, en base a las ideas aportadas por los trabajadores, con lo cual se espera contribuir a la instauración de un sistema de bienestar que favoreciendo la motivación laboral dentro de la empresa.

En cuanto a la Metodología

Al utilizar la metodología cualitativa fue posible recolectar opiniones y percepciones de los integrantes de la empresa en cuanto a la motivación laboral, lo cual permitió dar respuesta a las interrogantes que guiaron la investigación, gracias al conocimiento de las necesidades y el sentir de éstos. Además de permitir la creación de una propuesta que se basó en las mismas opiniones recogidas.

En cuanto al proceso

El proceso estuvo lleno de obstáculos empezando con la falta de institución en donde realizar el trabajo de campo, la suspensión de las supervisiones por parte del profesor guía durante tres meses a causa de las diferentes situaciones que vivió la universidad en el contexto de movilización estudiantil y la falta de dominio de los medios con los cuales se creó el documento por parte de quien suscribe. A pesar de lo señalado se logró responder a las expectativas tanto académicas como propias en base al esfuerzo y perseverancia que posibilitó el terminar un proceso que dio como fruto el presente seminario de título que es valorado como consistente, ya que, fue creado en base a innumerables lecturas, con el fin de manejar tanto la temática como la metodología que se aprecian en él.

En cuanto a trabajo social

Con la experiencia vivida se concluye que es el trabajador social una persona idónea para trabajar como mediador entre los trabajadores y los directivos dentro de la empresa, ya que éste tiene la capacidad de ver a la persona como un ser complejo que necesita ser satisfecho en sus diferentes dimensiones. Es exactamente esta concepción de persona la que falta dentro de la empresa en donde el empresario ve al trabajador como un medio para lograr sus objetivos dejando de lado la preocupación por la persona. Es el trabajador social el que gracias a su formación académica posee las herramientas para contribuir a que ésta visión no persista.

Además se juzga como desafío el convencer a los trabajadores sociales de que dentro de la empresa se necesita de su labor, ya que muchos relacionan la carrera exclusivamente con el sector público, despreocupándose por el trabajador de la empresa privada quien es el que mas necesita del conocimiento, y las redes para hacer valer sus derechos. Ésta falta de compromiso o interés por el trabajador dentro de la empresa privada es la razón por la cual el campo laboral se ha ido cerrando a la profesión, prefiriéndose en la actualidad a carreras mas vinculadas al área económica para ocupar un puesto dentro del área de RR.HH. Situación que esta en las manos de todos nosotros como trabajadores sociales transformar.

En lo personal

Agradezco la oportunidad que tuve de realizar mi seminario de título dentro de una empresa, ya que pude comprobar que es muy difícil obtener el permiso por parte del empresario de realizar trabajo de campo dentro de la empresa debido a la creencia de que una persona externa busca juzgar las prácticas que se realizan dentro de ella. A pesar de esta barrera pude realizar mi seminario de título sin mayores restricciones lo cual me permitió vivir una experiencia reconfortante que reafirmo mis expectativas laborales.

Gracias a la excelente disposición y trato que recibí por parte de los trabajadores pude realizar el levantamiento de información mediante el cual se identificaron las necesidades insatisfechas que presentan los trabajadores. Es en base a éste conocimiento que se pudo realizar una propuesta de intervención que se planteo con el objetivo de poder ser aplicada, para lo cual debió ajustarse a la realidad de la empresa.

Por ultimo quiero expresar mis ganas de que la propuesta creada sea bien recibida por el dueño de la empresa para que se realice su implementación, con lo cual se espera retribuir en algún grado la buena acogida que tuve durante todo el trabajo de campo por parte de todos los integrantes de la empresa.

Bibliografía

- Sampieri, Collao, Lucio, Metodología de la investigación, cuarta edición.
- Rodríguez, Metodología de la investigación cualitativa.
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- Mc Quaid, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, México 1979.
- Koontz. Harold; Weihrich, Heinz; Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill. México 1998.
- KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica, Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo, 2006
- La situación de la micro y pequeña empresa en Chile, Lysette Henríquez y Linda Deelen, 2010

Sitios web

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n15_2005/a04.pdf

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/motamblauch.htm>

http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/motivar_10pasos.msp

<http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

http://www.wikilearning.com/monografia/motivacion_laboral-tipos_de_motivacion_laboral/16119-3

<http://wlwchhh.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-evaluacion-cualitativa.html>

<http://www.uctemuco.cl/portavozantropologico/articulos/metodo.htm>

<http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>

<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Anexos

Max Alberto Feitsner (Administrador)

¿Cual es su antigüedad en el cargo? 3 años

¿Qué entiende usted por motivación laboral? **motivación laboral, es desarrollar un trabajo con emprendimiento, motivar al trabajador para el cumplimiento de sus labores, responsabilidad en su trabajo ehhh mas menos eso es.**

¿Qué acciones realiza la empresa para motivar a sus trabajadores? (silencio) **acción principal: remuneración el día 30, sagradamente tiene su plata los días 30 y se va bonificando normalmente todos los meses de acuerdo a los desempeños que tengan dentro de la empresa.**

¿Qué cree UD que motiva o desmotiva a sus trabajadores? **Lo que motiva más a los trabajadores es el apoyo monetario principalmente, porque eso de decirle, estás haciendo tu trabajo bien la palmadita en la espalda, eso no sirve. De que te sirve que te feliciten si después llegas a tu casa y no tienes plata para el pan, te vas a sentir bien por la felicitación en el momento pero eso no va mas aya. Y lo que desmotiva es cuando la jefatura los deja solos ¿Cómo los deja solos? Cuando por ejemplo ellos tienen problemas y la jefatura no se hace parte, o por ejemplo cuando ellos tienen dificultad y necesitan herramientas de trabajo y no se las dan, cuando necesitan elemento de seguridad y no se las dan, básicamente es eso.**

¿De qué manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? **¿En lo personal o como jefe? Como jefe!! ¿Como jefe de qué manera que? ¿Enfrenta las desmotivaciones laborales que se le presentan? Dándoles solución, busco la solución según el caso, uno puede necesitar parca y se la doy , uno puede necesitar zapato se los doy, uno puede necesitar permiso se lo logro conseguir, por que son todos casos distintos.**

¿Considera UD que se debería incluir dentro de la empresa acciones que apunten a motivar a sus trabajadores o tendencias a mejorarlas si es que ya existen? **¿Por que? Bueno ya existen, nosotros tenemos mensualmente maneras de motivarlos, bueno en las fiesta patrias, a fin de año, con los aguinaldos, cuando nos juntamos como grupo y hacemos un pequeño evento, mensualmente hay apoyo en la parte, volvemos nuevamente a la parte económica, a ellos no les falta absolutamente nada.**

¿Contribuiría usted a que la empresa desarrolle actividades que motiven e interesen a sus trabajadores? **Por supuesto que si, de hecho no es por crearme la gran persona pero el Clena que esta aquí presente (trabajador que desempeña actividades similares a las del administrador y que comparte el mismo lugar de trabajo con el) sabe que antes que llegara yo aquí en la empresa no se hacia el asado del 18 ni de navidad, no se daba bono por la parafina ni nada, el administrador que había antes le cuidaba la plata al dueño, y si el dueño le decía toma este mes nos fue bien reparte esta plata entre los trabajadores el le decía para que va a dar por ejemplo 300 mil pesos deme 100 a mi nada mas para que va a gastar mas!! Las cosas funcionaban de otra manera habían muchas cosas que aquí no se sabían manejar.**

¿La empresa se encuentra dispuesta a trabajar en pro de la creación o del mejoramiento del bienestar de sus trabajadores? **Siiiiii, mira lo que pasa es que esta es una pequeña empresa ¿Entonces usted quiere decir que por ser pequeña y producir menos que otras grandes empresas no se cuenta con el capital para invertir en el bienestar de sus trabajadores? No, no es eso por que en las grandes empresa se hace, se gana mas pero también se gasta mas, al final no tiene tanto que ver con el dinero sino que es mas una cuestión de tiempo y espacio.**

Mira si la temática que tu elegiste para tu tesis es la motivación laboral yo creo que elegiste mal el lugar en donde hacerla, por que yo que he trabajado en grandes, medianas y pequeñas empresas y te puedo decir que en las pequeñas empresas no se da la motivación laboral, los trabajadores de las pequeñas empresas no tiene las mismas oportunidades ni beneficios que los que trabajan en grandes empresas.

"Por lo mismo quise realizar mi tesis en una pequeña empresa, por que cuando se me pasaron materias que trataban sobre la empresa y sus trabajadores se hablaba mucho de las nuevas técnicas de gestión de empresas y por lo aprendí estas técnicas se realizaban siempre en grandes empresas en donde se toma al trabajadores desde una perspectiva mas humana como un ser complejo que no solo entrega su trabajo a cambio de remuneración económica y me surgió la duda ¿ que pasa con los trabajadores en donde no hay un departamento de recursos humanos? ¿Donde no se cuenta o no es favorable para la empresa invertir recursos económicos en ellos? ¿es realmente más dinero lo que necesitan para ser motivados? ¿Es posible conocer su opinión y a partir de esta formular una propuestas para la empresa en la cual no se toque el tema monetario?". Ahhhhhh bueno si es así creo que es interesante tratar el tema desde de la perspectiva que planteas!!

Edad 23 años

¿Cual es su antigüedad en el cargo? 8 meses en este cargo, pero antes estuve 5 años trabajando afuera de esta oficina como atendedor de bombas.

¿Que entiende usted por motivación laboral? ¿Que entiendo yo por motivación laboral? Mmm que la motivación laboral es todo incentivo que realiza el empleador hacia sus trabajadores, digamos con motivo de entregar un bienestar ehhh un bienestar laboral digamos en este caso, ehhh satisfaciendo ciertas necesidades o no sepo cumpliendo ciertos requisitos como para que el trabajador se sienta cómodo y trabaje de manera mas eficiente en su puesto de trabajo.

¿Que lo motiva o desmotiva a usted en su trabajo? Lo que me desmotiva principalmente es que tengo que estar dispuesto las 24 horas del día en caso de tengo que venir, o sea es mucha la responsabilidad del cargo, el hecho de no se ver todo el asunto económico de la empresa , es complicao, me entendí o sea son muchas las responsabilidades, pero como te dije anteriormente lo que mas me desmotiva es estar disponible las 24 horas del día, claro por que en el tema del trato igual hay un trato especial encuentro yo, o sea no es lo mismo cuando tu trabajay afuera, cachay!! trabajar aquí adentro es otra la confianza, soy como mas cercano a todos, en el caso mío por lo menos.

¿O sea lo que te desmotiva es no poder hacer planes importantes con tu tiempo libre por que si sucede algo en la bencinera y te necesitan tienes que acudir? Claro, justamente cachay aparte yo creo el mismo sueldo no lo amerita.

¿Tanta responsabilidad? Justamente el esfuerzo que hay detrás.

¿De qué manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? Ehhhhhh.... Yo creo que asumiendo mi papel nada mas, es algo a lo cual yo me comprometí el dueño hizo un trato conmigo, se me paga tal cantidad de plata pero aunque yo este en mi día libre o en horario libre si se presenta alguna dificultad dentro de la bencinera aquí tengo que estar, es mi palabra, porque o sino el otro camino es irme nada mas, pero yo encuentro que estoy bien acá, no se si es por que desde que empezó mi vida laboral he trabajado acá y ya estoy acostumbrado y un cambio no se que provocaría en mí, yo creo que como te digo enfrento la desmotivación asumiendo mi rol.

¿Y trabajar aquí te trae beneficios? ¿Tiene alguna ventaja? Sipo, me queda cerca de la casa, te digo, en cinco minutos en auto estoy aquí, acá igual tengo ventajas, por ejemplo si tengo que pedir permiso para irme mas temprano o salir durante el día y tengo la pega que se necesita terminar durante el día lista, me dan el permiso y esa pega también es poca, la mayoría se puede terminar en mas días no es tan apurada.

¿Considera usted que la motivación laboral debe estar inserta en los programas de trabajo dentro de la empresa?

Yo creo que sipo, es parte fundamental junto con la seguridad y las remuneraciones, por que si te day cuenta si no hay motivación la gente como que trabaja sin ganas, no valoriza su trabajo, se empieza a mandar embarradas, pueden pasar un montón de cosas, sobre todo en esta pega igual es bien complicada encuentro yo, o sea, en el sentido que el ambiente es bien conflictivo, no con los compañeros si no que con la gente, el atender gente es bien complicado y venir sabiendo que te vas agarrar todo el día con la gente por 180 lucas mensuales, sin una motivación adicional te vay a la miércale, tiene que haber un incentivo.

¿Qué acciones cree usted que se deben realizar dentro de la empresa en pro de la motivación? Acciones no se yo creo que se deben crear mas instancias en donde los compañeros puedan compartir, se pueda crear mas confianza, por que yo encuentro que aquí, cada uno es súper individualista, uno conversa 5 a 10 minutos con el compañero que cambia el turno, pero nada más, o sea que tú en ningún momento vas a decir oye juntemos hoy día salgamos después del trabajo, no hay espacios para ponerse de acuerdo en algo, lo que hace falta, son instancias para sociabilizar y compartir problemas y opiniones sobre la misma empresa.

¿Según su parecer, qué necesidad siente usted que en la actualidad no son cubiertas por la empresa? Ehhhh mmmm no se yo creo que el tema de la atención a los trabajadores, que sientan que son escuchados, que su palabra igual vale.

¿Que la administración se acerque mas a los trabajadores? Mmm es que digamos igual hay una cercanía, pero que en el momento en que la gente de afuera hace una petición yo siento que no son tomadas en cuenta, yo creo que igual hay cosas que quedan fuera cuando se toman decisiones aquí adentro, cosas importantes, yo creo que falta un poquito mas de humanidad.

¿De que forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando? Ahhhhh yo creo q tendría un mejor rendimiento, me darían ganas de levantarme en la mañana y venir a mi trabajo, o sea, yo creo que llegaría a la hora, tendría una mejor disposición, (o sea, yo tengo buena disposición) pero yo creo que a veces hago algo por que pucha lo tengo que hacer no mas po, no por que nazca en mí ofrecerme, por que encuentro que después la cosa cae en aprovechamiento, en definitiva yo como persona me sentiría más a gusto en mi puesto de trabajo, haría mis tareas diarias con mas ganas. Pero encuentro que eso falta la motivación.

¿Contribuiría usted a que la empresa alcance la motivación deseada? Obviamente, si como te he dicho si se pueden crear mas beneficios, mas cosas para los chiquillos, para que se sientan bien acá en su trabajo, mas seguro o que están siendo tomados en cuenta, obviamente que yo haría lo que fuese, si me digieran hace esto para que agarremos tal beneficio pal cabro, lo haría, hay disposición de mi parte.

¿Hasta la fecha de este test la empresa a logrado motivarlo e algún momento y si es así de que manera lo ha hecho?

Claro, si encuentro que si, principalmente, digamos recibo bonos cosas así, los cuales son esporádicos, pero son buenos bonos, son significativos, no se sabe cuándo se pueden recibir, pero cuando llegan queday feliz, te day cuenta que tu pega vale.

¿Y no crees tú que esos bonos podrían ser de forma permanente y su entrega dependa del cumplimiento de metas para que sirvan de motivación a los trabajadores? Si claro comparto tu opinión pero es que aquí no se trabaja en base a metas, aquí

el concesionario venda o no venda mas, a el le da lo mismo. ¿Entonces esos bonos que se entregan en base a que se dan? A la parafina, mientras mas se vende, todos los chiquillos tocan bono, independiente vendan o no vendan, esos bono se dan en los meses de invierno, por ende en el verano se sabe que no se recibirán.

Ahhhh entiendo.

¿Que pregunta incluiría dentro de esta entrevista y cual sería su respuesta? Ehhhhh, no sepo que es lo que percibo yo en mi entorno sobre el ambiente laboral, y yo siento que hay un cierto descontento, la mayoría está aquí porque piensa que si se van de aquí no van a encontrar otro trabajo. ¿Aquí es habitual que se despida a los trabajadores? No, aquí no se despide a los trabajadores nunca, se espera que renuncien por que habitualmente no causan grandes problemas como para despedirlos. Como te iba diciendo algunos se quedan por compromiso, por que llevan muchos años trabajando aquí, yo creo que se encuentran bien desmotivado, nadie esta contento, que para muchos es una tortura venir a trabajar aquí y aun así son súper responsables, yo creo que es justamente motivación la que falta, ante la presión que se vive afuera, que hay que buscarle un compañero a uno que se queda solo, que tiene que quedarse trabajando todo el día si no hay quien lo cubra, falta conocer su parecer su sentir, eso es lo que hay que descubrir.

Muchas gracias por tu tiempo.

Juan Carlos Muñoz Vásquez (cajero)

19/10/11

Edad 38 años

Antigüedad laboral 4 años y medio

¿Que entiende usted por motivación laboral? Ehhhh ¿ese concepto a que lo asocia que se le ocurre, motivación laboral? Que los mismos jefes le den motivación a los trabajadores, eso es lo que pienso yo , que viene de los jefes a los trabajadores.

¿Que lo motiva o desmotiva a usted en el trabajo? De repente la injusticia, ¿pero injusticia en qué? ¿Sueldo? ¿Trato? Mira, no siempre puede ser sueldo, de repente puede ser trato, como se dirigen los jefes hacia ti, de repente pueden haber artos motivos ¿y que lo motiva? Cuando todos remamos para el mismo lado y cuando me siento tratado igual a todos los trabajadores.

¿De que manera enfrenta usted las motivaciones laborales? Ehhhh, mmmmm, no te entiendo la pregunta. ¿Cuando usted se siente desmotivado que hace para seguir haciendo su trabajo? Mira lo que yo hago acá cuando hay algo que no me parece o veo alguna injusticia trato de evitar a la persona, hola y chao y distanciarne de la situación, no hablar mas del tema, eso me sucede ami, igual el saludo no se le niega a nadie, pero así ellos se dan cuenta que uno esta molesto, y esa es mi forma de enfrentar ¿Y cuando a usted algo le parece mal ha trato de hablar y hacer ver su parecer? Si, mira yo te voy a ser bien sincero, lo que pasa es que yo soy muy cascarrabias, yo hago ver lo que me molesta, pero a veces exploto y para evitarme eso mejor trato de hacerme como se dice el loco ante situaciones que me causan molestia.

¿Considera usted que la motivación laboral deben estar insertas en los programas de trabajo de la empresa? Si, yo considero que si, que es importante, yo creo que es lo mejor que se puede hacer.

¿Que acciones cree usted que debe realizar la empresa en pro de la motivación? Para mi lo mas urgente, es hacer reuniones una vez al mes y cada uno expresar sus molestias, se junten todos y conversen lo que pasa dentro de la empresa, por ultimo cerrar un rato la bomba y en la reunión a mi me digan, Juan Carlos, ¿tú tienes algún problema en la empresa? y preguntarles a los trabajadores que esta bien y que esta mal, que se nos de el espacio de aportar ideas.

¿Según su parecer que necesidades siente usted que no son cubiertas por la empresa? ¿en este momento que necesidades tiene usted y que le gustaría que la empresa satisfaga? ¿O son más necesidades individuales? Si yo creo que es eso, la necesidad en común es la de tener instancias de dialogo y de retroalimentación y yo creo que con esas instancias esto funcionaria mejor.

¿De qué forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando?..... ¿que cosas cree usted que cambiarían en usted? ¿En mi? Por eso te digo, habría una mayor comunicación, trataría de ser mejor compañero día a día, llegaría mas feliz al trabajo, por que cuando hay problemas llegay y tratay de hacer tu trabajo, cumplir el turno y para de contar. ¿Contribuiría usted en que la empresa lograra la motivación laboral deseada? Yo creo que si ¿tendría la disposición? Si po, es que uno se da ganas de repente, o también yo puedo ser el problema o la empresa es el problema, pero uno trata de dar lo mejor, hace bien su trabajo, trata de hacer cada día mejor las cosas, con los mismos clientes, uno sabe que aquí mismo llegan de todo y uno trata de darse el tiempo ser mas agradable para as hacerse el trabajo mas agradable a uno.

¿Hasta la fecha de esta entrevista usted considera que la empresa ha logrado motivarlos y si es así de que manera lo ha hecho? Emmm buenos aquí la empresa me ha motivado y me ha ayudado arto, con decirte que uno a veces aquí pierde plata y el jefe dice ya vamos arreglarlo igual y lo arreglamos y eso es una motivación para uno igual, y si pasa algo aquí en la bomba igual se preocupan de nosotros.

¿Que pregunta incluiría dentro de la entrevista y cual sería su respuesta? ¿Que piensa que faltó preguntar o que le gustaría decir? Yo decirle a la empresa? No, sobre el tema de la motivación laboral!! Na, pa mi como te dije antes yo creo que tener mas comunicación, no en cuanto a la vida personal de cada uno son en cuanto al trabajo, en que se hagan mejor las cosas, que no haya cahuín , que haya mas compañerismo y hablar.

¿Y cómo considera que es su desempeño en el trabajo? Yo me considero un buen trabajador, y yo pienso que los jefes y mis compañeros de trabajo se dan cuenta, que soy buen trabajador por que soy una persona responsable, llego a la hora un poquito antes para vestirme tranquilo, de los 5 años que voy a cumplir aquí no he faltado nunca, nunca he tirado una licencia, y yo por eso pienso que soy un buen trabajador.

Muchas gracias por su tiempo.

María Ximena Barraza Ercole (atendedora)

Edad 47 años

Antigüedad laboral 6 años

¿Que entiende usted por motivación laboral? Haber lo que motiva a trabajar, puede ser en forma personal o solamente laboral, eso es lo que yo entiendo, que por ejemplo el motivarme a mi a trabajar es por que yo tengo una necesidad, y tengo que cumplir con esas necesidades, tengo una familia por la cual tengo q responder, ahora mi motivación laboral sería si yo estoy conforme con lo que hago.

¿Qué la motiva o desmotiva a usted en su trabajo? Haber me motiva mi familia, el rol que tengo que cumplir, por que yo soy divorciada y tengo que cumplir el rol de papá y mamá, entonces eso me motiva a seguir trabajando. ¿Qué me desmotiva? me desmotiva por ejemplo cuando veo que hay un ambiente que esta ehhe mal, un ambiente malo, muchas peleas entre compañeros, que no se lleven bien, y que mmm ehhe no mmm mucha diferencia en el trato entre hombres y mujeres, en un trabajo que yo se que es de hombres. De que la opinión de un hombre valga mas que la opinión de una mujer, y eso me desmotiva!! ¿Pero en cuanto al trato con los clientes? No, por que yo tengo un buen trato con ellos, derepente como en todos los trabajos, suscita cuando se atiende publico, yo trato en lo posible no tener ningún problema con los clientes, por que eso a ti te hace que tu trabajes mal, porque estas en un ambiente tenso y si estas tenso estoy preocupao y estas así mal y este trabajo es de mucha concentración, entonces cualquier cosa que me desconcentre me va a echar a perder mi trabajo, voy a perder dinero, voy a trabajar mal. De repente hay clientes que son conflictivos y tienes que tratar de calmar la situación pero derepente no se puede, no se puede por que tu sabes que aquí hay muchos hombres y el hombre es mas fuerte que la mujer y te tienden a pasar a llevar por el hecho de tu ser mujer.

¿De qué manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? Bueno me cuesta, me cuesta como persona en forma personal, pero tengo que tratar de echármelo a la espalda y seguir adelante por que es mi trabajo, por que tengo que cumplir con mi trabajo, me pagan por trabajar y tengo que hacerlo bien, ¿me entiendes? por que no saco nada con andar ehhe con cara larga o estar mal, porque voy a estar en mi trabajo mal y me voy a perjudicar yo misma. Me entiendes por que este no es un trabajo como otros, en otros trabajos tu estas en algún lugar y cuanto se llama y por ejemplo suponte un trabajo en el que sea una dueña de casa y estas desganada, a la señora que esta haciendo el aseo eso no la perjudica por hacerlo mas lento, aquí no, aquí si tu estas desganada te afecta y te afecta en tu bolsillo y a ninguna otra parte mas y eso te afecta a ti y afecta a tu familia que son los que están detrás de ti y necesitan ser mantenidos económicamente, entonces yo razono y me guste o no me guste mi pega, la tengo que hacer de igual manera, tengo que tratar de superar los problemas que se me presenten.

¿Considera usted que la motivación laboral tiene que estar inserta en los programas laborales de la empresa? Emmm si, si, debería ser que la motivación debiera considerarse como algo que también fuera en conjunto, no solamente de parte de nosotros si no que también de parte del empleador, que viniera y se hiciera presente y nos digieran saben que chiquillos una vez al mes tenemos una reunión para que nos digiera haber que pasa con ustedes, que nos molesta, que paso , por que pasa esto, por que esta pasando esto, por que esto otro, eso nos gustaría a nosotros, yo creo que no solamente a mi, sino que a todos los compañeros, nosotros a veces conversamos que debiera ser ¿me entiendes?

¿Que hubieran más espacios en donde se pudieran dar flujos de comunicación? Exacto, que por ejemplo mira, yo trabajo siempre de tarde, entonces si veo a mi jefe, es una vez al mes es mucho, no lo veo, entonces no hay una comunicación con el, no hay una comunicación directa a menos que el llame por teléfono y diga ¿cómo están chiquillos? ¿Alguna novedad? No ninguna!... eso es todo. Entonces eso no te sirve por que además de eso cuando hablamos por teléfono con el estamos trabajando, estamos ocupados, no tenemos el tiempo de decirle, oiga jefe sabe que esta pasando esto, nos pasa esto, que se yo, entonces falta un espacio, nosotros conversamos con el haber por decirte cuando el pal 18 de Septiembre hace un asado y nos juntamos y conversamos pero es mas leseo mas tandeo, el nos agrádesese, nosotros decimos gracias, pero no hay una reunión en que se hable de la parte laboral y eso debiera existir, no solamente aquí sino que en todos lados debiera, debiera.

¿Qué acciones cree UD que debiera realizar la empresa en pro de la motivación laboral? Que!! Que debiera ser!! Emmm no sé, yo pienso de que emmm debería lo que le dije anteriormente, debería haber un espacio aunque fuera un pequeño tiempo para juntarlos a todos, para juntarnos a todos, ver las necesidades , el que nos quisiera decir cosas a nosotros y que nosotros también pudiéramos decirle cosas a el, que existieran los espacios en donde nosotros pudiéramos ser francos y exponer mire esto no nos gusta, esto si nos gusta, emmm porque hay muchas cosas que a nosotros derepente nos molestan aquí, que no nos agradan y entonces nosotros trabajamos mal!! ¿Entonces no tiene a quien decírselas? Claro, por que nosotros tenemos un jefe y tenemos el dueño, pero nosotros queremos hablar con el, como quien dice con el que corta el queque, el que nos contrato, con el queremos hablar nosotros, por que el dueño nosotros nos dice, el dueño en este caso dice!!..... tal cosa, pero nosotros no estamos viendo, entonces nos queda la duda ¿será verdad? Que es lo que él quiere, ¿qué quiere de nosotros?, ¿cómo está desarrollando el trabajo el jefe que el nos puso?, ¿nos gusta ese jefe? ¿Pasa algo con este jefe? ¿Los trata bien, los trata mal?.

¿Entonces sería más que nada la necesidad de comunicación? Claro, la necesidad de comunicación.

¿Que necesidades siente usted que en la actualidad son cubiertas por la empresa? Como!!, no entiendo!!

¿La empresa satisface alguna necesidad suya? Si, mmm haber, yo nunca he tenido problemas por ejemplo cuando necesito algún permiso, por enfermedad, por que le pasa algo a alguien de mi familia y tengo que faltar cumple con eso, siempre me pagan es las fechas y los días acordados, emmm eso no se me ocurre que otra necesidad mas podría ser!! , por lo menos esas están cubiertas. Nunca me han dicho te vamos a quedar debiendo plata como a veces pasa en empresas chicas.

¿De que forma influiría en usted el estar permanentemente trabajando? Sería algo positivo para mi y para la empresa, si tu estas motivada trabajando, emmm trabajas mejor y con ganas, si tu estas desmotivado por que pasan problemas por que pasan otros, estas sin ganas, estas desganado, haces las cosas con desagrado, entonces el enfoque ya no es el mismo ¿me entiendes?, o sea ya tu no vienes con la misma disposición vienes dispuesto cuando estas desmotivado, y cuando estas motivado vienes contento feliz, hay buena onda con tus compañeros, con tus jefes, ahí con todos hay buena onda!!.

¿Contribuiría usted a que la empresa logre la motivación laboral deseada? Por mi parte yo creo que si.

Por ejemplo si le dicen usted ¿se puede quedar 10 minutos más en el turno para que se haga una reunión? Sipo, claro ningún problema, pero yo aquí no veo esa disposición, o sea veo como mucho, como la ley marcial, como que estamos en el servicio militar por que esto es así, porque así se dijo y así tiene que ser!! No hay flexibilidad, y aunque yo digiera tal cosa, por ejemplo yo me siento como mujer, como señora que soy, muchas veces me siento discriminada, por que por ejemplo, no se puede tratar a un hombre como se trata a una mujer, tiene que haber una diferencia y derepente yo veo que me tratan igual, no es que me traten mal pero a veces tu necesitas como mujer que te traten en tu trabajo con consideración, por los años que llevo trabajando, por la edad que tienes, por que finalmente yo hago el trabajo de igual manera que lo hacen los chiquillos, incluso puede ser que lo haga un poco mas lento que los mas jóvenes, puede ser o a lo mejor no, pero a veces uno dice podíamos decir, puede hacerse tal cosa y dicen no, no no, entonces si se quiere hacer un arreglo primero se les dice a los hombre y la mujer tiene que acatar, nunca se hacen reuniones, si se ha hecho habrán sido máximo 3 de los 6 años que llevo trabajando, por ejemplo, nos dicen oye vamos a cambiarte el turno y así se hace sin consultar primero y hay que acatar. Entonces yo me siento sin opinión.

¿Hasta la fecha de esta entrevista la empresa a logrado motivarla y si es así de que manera lo ha hecho? Bueno en la empresa siempre se motiva con un arreglo monetarios, si se hace un trabajo extra se paga una plata extra, un bono, por algún motivo en especial y bienvenido por que eso te motiva a hacer cosas!!.

¿Y los bonos son de forma esporádica o constantes? No, no se avisan son esporádicos, no se como se pactara eso, pero son bien recibidos, nos enteramos que va a llegar un bono por comentarios de pasillos, en el invierno se dan bonos por la parafina.

¿Usted cree que la motivaría mas que se le avisara si hace tal cosa habrá bono a que llegue de sorpresa? Emmm mira yo llevo 8 años en este resiento y antes tenia otro jefe, entonces te voy a comentar lo que ocurría en ese entonces. En ese tiempo se daba mucho premio por el cliente incógnito, y eso nos motivaba estábamos preparados por que sabíamos que iba a venir y si cumplimos con lo que el pedía y nos llegaba plata ahí mismo al tiro, pero por ejemplo, ahora viene el cliente incógnito y nos encuentra todo malo y no dan ganas de estar atenta por que nunca nos da el premio. Yo ante me gane el cliente incognito 3 veces me sacaban foto y me daban la plata ahí mismo, nos poníamos de acuerdo con mi compañero y a quien le tocara el premio lo repartíamos entre los dos, pero ahora nada. Hace unos días atrás el jefe me dice ayer paso el cliente incognito y dijo que andabas sin tu credencial y es mentira por que yo no me la saco, a lo mejor estaba adentro de la caseta y no me la vio, entonces el cliente incognito ya no motiva. En otra ocasión por la parafina se hizo un concurso en que rellenaban cupones con el nombre del cliente y del atendedor y se participaba por premio y eso igual era entretenido te motivaba yo fui la primer en ganarme un plumón acá en la estación. ¿Pero en el cliente incognito y los sorteos quien da los premios? No se si será la compañía Terpel, pero esos premios vienen de afuera, no salen del sueño. Igual que cuando vienen a revisar si se utilizan los implementos de seguridad en el trabajo, pero siempre se fijan en lo malo, nunca se resalta la bueno y eso aburre.

¿Que pregunta incluiría usted dentro de la entrevista y cual seria su respuesta? ¿De tipo personal o laboral? Laboral!!

A mi me gustaría preguntarle a mi jefe que es lo que el espera de mi, ¿Que es lo que espera de su desempeño? Exacto, y que si el espera que yo cumpla con ciertas cosas y si cumplo (por que esto e reciproco) que ofrece el, por que subirme de puesto no se puede por que acá no existe el escalar dentro de la empresa por que el numero de puestos no lo permite, y eso me gustaría que hubiera, por ejemplo entonces por el tiempo que yo llevo acá trabajando hubiera algún privilegio monetario o en forma laboral.

¿Usted como se define como trabajadora? Yo soy muy autocritica y por lo tanto muy critica con los demás, me gustaría que todo funcionara perfecto, no me gusta la gente floja, no me gusta la gente que deja tirados los turnos, no me gusta la gente que llega atrasada, entonces, si yo me exijo eso, a mi me gusta que los demás también cumplan y vuelvo a lo que te dije antes, que me gustaría que el jefe me digiera como estoy haciendo mi trabajo, por que yo pienso que lo hago bien, que me diga que puedo mejorar, por que yo puedo creer que lo estoy haciendo perfecto y a lo mejor para él no es así, pero yo no lo se, por que el no me lo dice. Y a aquí llegamos al primer punto que hablamos que es la comunicación, porque, al trabajar aquí, el no perderle plata en la caja como me sucede a mí, que yo no pierdo jamás plata en la caja y muy de repente me desconcentro en algo es por algún problema que tengo. A todas las personas que han llegado acá, yo les he enseñado que los problemas personales se quedan fuera de la caseta, pero a veces tu no puedes evitar eso, cuando yo me llevo a fallar en eso yo me preocupo que si yo perdí plata por un error mío yo pago, por que no es plata mía es de el, y por eso te digo o sea por eso a mi me gustaría que el jefe viniera y me digiera como lo estoy haciendo, por que yo no se lo que esta pensando por que hay falta de comunicación, entonces de repente va el jefe que tiene acá y me dice oye Ximena sabi que esto, y yo puedo pensar que es algo personal de el, entonces de vez en cuando el debiera (el dueño), tener esa..., no para una fiesta, no para el asado, no para fin de año, no, una vez al mes seria bueno verlo y conversar con el y decirle, sabe que esta pasando esto, sabe que esta pasando esto con el compañero de la tarde por ejemplo, pero tenerlo a el y al compañero de la tarde, aquí de repente hay peleas entre los compañeros pero por tonteras, nosotros no llegamos a la pelea mas aya del minuto. Por ejemplo nosotros consideramos por ejemplo a una persona que esta trabajando aquí, por que trabajar con plata es bien complicado, entonces si nosotros consideramos que alguien no lo esta haciendo bien es por que algo esta pasando, el jefe esta

lejos de nosotros, pero somos nosotros los que estamos aquí, como se dice vulgarmente donde las papas queman somos nosotros, entonces nosotros vemos lo que ellos no ven (los jefes) no están aquí las 24 horas, aquí tenemos turnos de mañana tarde y noche , por eso sería bueno un acercamiento de parte de el, eso motivaría arto, de que el estuviera mas presente pero con nosotros, para nosotros, no presente de entrada y salida que venga a la oficina como sucede, si yo trabajo un día de mañana me lo topo, pero no siempre, pero nosotros los de la tarde y los de la noche no lo vemos casi nunca, una vez al mes y eso.

Entonces eso sería bueno y eso de decimos chiquillos hay que vender más litros, porque no hacemos esto o esto otro para mejorar, y eso se resume en comunicación, que se acepten todas la opiniones, que se acepten las opiniones tanto de hombre como de mujeres, o sea por que el hombre es hombre ellos tiene la razón y nosotras las mujeres no cantamos o somos muy problemáticas, nosotras por que hablamos, hablamos mucho, yo a mi me gustan las cosas francas y directas, oye sabí que, esto no me gusta y no me gusta, altiro ¿me entiendes? pero eso sería bueno, no siempre se logra pero hay lugares en los que se puede hacer, por que no implica dinero sino que solamente tiempo, de repente nosotros con los compañeros decimos pucha, pero podríamos conversar esto con el jefe, por que no lo hablamos, pero se queda ahí no mas en la intención, por que no esta la intención del otro lado no se ve o que se de le tiempo o quizás no lo tiene, no puede en fin tiene otros problemas, por que todos tenemos problemas, pero por ejemplo con el otro jefe que yo tenía eso si existía, existe esa comunicación el normalmente decía vamos a juntarnos y nos juntábamos por que el estaba mas presente aquí, el pasaba aquí el decía haber vamos, haber pero que paso, era mas presente, pero esa era la forma de el.

¿Usted siempre ha tenido el mismo puesto dentro de la empresa? Si, siempre he sido atenedora, a mi me gusta lo que hago, a pesar de que es un trabajo de hombres, me costo y se me hizo bien complicado al principio, por que los hombres no querían mujeres aquí y hubo una discriminación y fue horror, o sea yo tuve que luchar por el puesto que tengo, entonces lo que paso es que tuve que ponerme las pilas y dije bueno yo no puedo ganarles en ciertas cosas por que ellos son hombres, tendré que ganarles en la parte que yo pueda ser la mejor, y me propuse ser la mejor, entonces yo pasaba día y noche por decirte algo al frente del computador hasta manejarlo al revés y al derecho, por que yo le preguntaba y tampoco me contestaban me decía la mitad no más de los que había que aprender como se dice el maestro no enseña todo al alumno, entonces a mi me costó arto tener el lugar que tengo ahora, me costo mucho por lo mismo por la discriminación que las mujeres son cahuineras, que hacen problemas, entonces me costó mucho aparte de tener el lugar el que me respetaran y me costó muchas lagrimas para poder llegar adonde estoy y todos los demás se fueron, yo he visto pasar mucha gente hombres y mujeres bomberos, y atenedores, de todo, y eso noto yo que hay mucho machismo entonces que la mujer no puede opinar, o sea la dejan hablar pero no la toman en cuenta, lo que nosotras hablamos no, o sea sabe jefe sabe que aquí se quemó una ampollita y si sacamos esta y la ponemos aquí, ¡ no te metay tú!, y resulta que después llega un hombre y dice lo mismo y la respuesta es ya coloca ahí, tu arréglatelas , entonces yo quedo así pensando pero si lo mismo le dije yo.

Leonor Filomena Osses Matus (cajera-atenedora)

21/10/11

Edad 52 años

Antigüedad laboral 5 años

¿Que entiende usted por motivación laboral? ¿Que entiendo yo por motivación laboral? Ehhh ¿de parte de mi jefe o parte mía? Lo que usted entienda, ¿que se le viene a la mente con ese concepto? Cuando dan incentivos laboralmente, claro que a uno le dicen que esta bien, que lo valoran como trabajador.

¿Qué lo motiva a desmotiva a usted en el trabajo? El poco reconocimiento, ¿por parte de quien? Yo creo que más que nada de parte del jefe. Y siendo bien sincera el bajo sueldo y lo que me motivaría sería el tener un mayor ingreso mes a mes. También me desmotiva el trabajo rutinario.

¿De que manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? Yo creo que hablándolo, no me puedo quedar callada, cuando me molestan las cosas las digo.

¿Y ese es un mecanismo que usted ocupa para aliviar la molestia? No se, si la molestia, sino mas bien para sentirme mas reconocida puede ser.

¿Considera usted que la motivación laboral debe estar inserta en los programas de trabajo de la empresa? Por supuesto que sí.

¿Qué acciones cree usted que debe realizar la empresa en pro de la motivación laboral? Yo creo que una forma puede ser haciendo reuniones con el personal, y que se hayan incentivos para la gente, por que te pueden decir ponte la camiseta y queda ahí no mas, yo creo que motivar mas a la gente.

Aquí somos bien poquitos trabajadores entonces deberíamos tener mas espacios para relacionarnos, deberíamos ser mas unidos, apoyarnos los unos con los otros.

¿Y de qué forma a usted la incentivan en la actualidad? De repente con bonos pueden ser, a lo lejos pero dan bonos.

¿Y esos bonos saben cuando se los van a dar? Pueden ser a mediados de años, a fines de años, o para las fiestas, generalmente para las fiestas, pero no se sabe exacto cuando van a haber bonos, no es algo que este fijo todos los meses, solo de vez en cuando.

¿Según su parecer que necesidades siente que no son cubiertas por la empresa? Yo creo que la seguridad, por que al estar aquí atendiendo me expongo a asaltos o malos tratos por parte de los clientes, yo reo que son 2 temas, el concesionario trata de que haya seguridad pero la compañía no esta ni ahí con la seguridad, nosotros trabajamos para el concesionario que el tiene que proveer la seguridad pero el también depende de la compañía.

¿De que forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando? Ehhhh..... yo creo que es tan relativo, por que igual pueden haber cosas que te motivan, pero a través del tiempo, del trabajo diario, de todos los días y por años, van cambiando tus necesidades o mecanismo motivacionales que se usaban ya no tiene el mismo efecto que antes. No se cual seria la respuestas.

Es como decir ¿Que le pasa a usted cuando la logran motivar? A eso apunta la pregunta. Yo creo que responder y permanecer en el trabajo, cuando te motivan es como que te dan la confianza y que estas haciéndolo ok para que continúes en tu puesto, que haya una cuota de motivación para que uno se active mas y no buscar otro horizontes, y va también en la plata, yo creo que ese es un factor importante, nadie trabaja gratis, todos trabajamos por plata, tengo que recibir algo a cambio de mi trabajo y si no es así no voy a trabajar.

¿Contribuiría usted a que la empresa lograra la motivación laboral deseada? Si

¿Si se dieran las instancias de aportar ideas usted tendría la disposición? Si, claro.

¿Hasta la fecha de la entrevistas usted considera que la empresa ha logrado motivarla en algún momento y si es así de que manera lo ha hecho? Nosotros, la empresa es una y el concesionario es otro, el concesionario a nosotros nos motiva en ciertas cosas o de vez en cuando, con el tema de los bonos, la seguridad, de repente una comida de vez en cuando, para que estemos mas como grupo, por que al final de ver todos los días a las mismas personas, ya formas lazos, no de familia, pero compañeros de trabajo, creo que es importante que la persona indirecta, que es jefe de uno, también se preocupe de esa parte, y que no solamente para trabajar sino que se de cuenta que también tenemos necesidades.

¿Que pregunta incluiría usted dentro de esta entrevista y cual seria su respuesta? Ehhhhh..... Yo creo que primero que se nos valore mas como trabajadores y segundo el reconocimiento, por que uno aunque hace el trabajo por dinero igual pone una cuota de lealtad, de disposición, de responsabilidad y tampoco es fácil, a lo mejor no es un trabajo pesado el mío, pero cansa estar aquí todo el día cumpliendo horarios, derepente estas sola, que si falta tu compañero o tu compañera tienes q cubrirlo y mandarte todo el día y creo que tiene que haber algo en recompensa a eso.

Alejandro Matías Sepúlveda Ponce (cajero)

02/11/11

19 años

Antigüedad laboral (8 meses)

¿Que entiende usted por motivación laboral? Un buen trato para que uno este dispuesto a hacer lo que dependa del empleador en el trabajo.

¿Que lo motiva o desmotiva a usted en el trabajo? Un buen tratamiento, un buen cumplimiento de los compañero, nos desmotiva un mal trato que nos pidan hacer cosas que no tienen que ver en el trabajo.

¿De que manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? Mas bien descargándolo solo, para mí solo, porque no puedo alegarle a un jefe, yo por lo menos no me descargo con un jefe, por que sabemos que es un cargo más.

¿Considera usted que la motivación laboral debe estar inserta en los programas de trabajo de la empresa? Obvio que si, por que con una buena motivación hay un buen rendimiento.

¿Qué acciones cree usted que debe realizar la empresa en pro de la motivación laboral? No se, yo creo que hacer mas actividades, eh hh cosas a que a uno le fomenten unas ganas de seguir trabajando y ayudar también, ayudarlo a uno.

¿Según su parecer que necesidades siente que no son cubiertas por la empresa? El horario, si el horario, por que son cosas que nosotros trabajamos un horario, pero el compañero que nos tiene que sacar no llega a la hora y el jefe no le pone mano firme al asunto, entonces eso a uno lo desmotiva por que ya no esta en horario de trabajo.

¿De que forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando? Andaría más contento, siempre con una buena cara y estaría trabajando bien, y rindiendo lo que tenga que rendir, si necesitan más, yo daría más, con un buen trato y todo.

¿Contribuiría usted a que la empresa lograra la motivación laboral deseada? Si ¿por ejemplo si te dicen tal día hay que venir por que hay una reunión con el jefe? Si, no siempre se han hecho reuniones, pero las veces que se han hecho, hemos estado casi todos, la mayoría los que trabajan de noche no, porque, a esa hora están durmiendo, pero si, si contribuiría.

¿Hasta la fecha de esta entrevista la empresa a logrado motivarla y si es así de que manera lo ha hecho? Si, con actividades de grupo, con buen trato todo, me ha gustado, con las actividades de navidad y fiestas patrias, y aparte del trato que tenemos aquí por que somos bien unidos, uno que otro problema pero se arregla entre nosotros y en media hora queda resuelto

¿Qué pregunta incluiría usted dentro de esta entrevista y cual seria su respuesta? Emmm, ninguna por que me pareció bien preguntada a la persona y bien global.

Fabián Alexander Sepúlveda Ponce (cajero)
Edad 21 años

02/11/11

Antigüedad laboral 1 año

¿Que entiende usted por motivación laboral? **Lo que entiendo yo, es una motivación que tu teni en tu trabajo, algo que te guía a seguir trabajando, algo que te motiva todos los días a venir a trabajar, a estar en tu trabajo, a sentirte bien, a sentirte cómodo, a trabajar tranquilamente y contento.**

¿Qué lo motiva o desmotiva a usted en el trabajo? **Por lo menos a mi, lo que me motiva en el trabajo, es llegar aquí con tus compañeros, tener una buena una buena mas que nada, el estar aquí sin problemas tranquilo, un buen ambiente laboral y lo que me desmotiva es las discusiones que uno tiene a veces con los clientes, o los clientes se molestan pero eso mas que nada.**

¿Como enfrenta usted las desmotivaciones laborales? **Ehhhhh no, solo mas que nada, o sea las dejo pasar más que nada.**

¿Considera usted que la motivación laboral debe estar inserta en los programas de trabajo de la empresa? **si yo pienso que si que es algo fundamental en un trabajo.**

¿Que cosas se hacen acá para motivar a los trabajadores? **Bucha aquí teni motivación en todos laos, pa donde vay hay motivaciones, el jefe es agradable, los jefes no te molestan , siempre te apoyan, si teni algún problemas siempre se preocupan de ti y esas son cosas que te motivan a venir a trabajar aquí.**

¿Qué acciones cree usted que debe realizar la empresa en pro de la motivación laboral? **Lo primero es que sus trabajadores tienen que estar bien, si sus trabajadores están bien la empresa va a funcionar bien.**

¿Pero que acciones tú piensas que serian factibles de llevar a cabo? **Por ejemplo tus compañeros me decían que les hacia falta un espacio en donde conversar y dar sus puntos de vista y opiniones sobre aconteceres de la empresa. Si, hay cosas que se tienen que conversar falta un tiempo y un espacio.**

¿Según su parecer que necesidades siente que no son cubiertas por la empresa? **lo del espacio y el tiempo para conversar y aquí hay arto.**

¿De qué forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando?

Siempre estando tranquilo, no trabajaría bajo presión.

¿Contribuiría usted a que la empresa logre la motivación laboral deseada? **Sipo, obvio si se hicieran reuniones como mis compañeros dijeron eso sería una motivación.**

¿Hasta la fecha de esta entrevista la empresa a logrado motivarla y si es así de que manera lo ha hecho?

Por ejemplo el jefe aquí, hace el asado de fiestas patrias, el de navidad y esa es su forma de motivarlos!! ¿Tú te has sentido motivado de esa manera? Esas son cosas que no es tanto motivación, son gustos que el empleador le da a los trabajadores si, pero que no son motivacionales. ¿Y los bonos que se le dan? Si yo creo que esas cosas si, por que eso es lo que vale tu esfuerzo, pucha si te sacai la cresta todo el mes, por último que se vea reflejado tu esfuerzo en tus liquidaciones de sueldo.¿Que pregunta incluiría usted dentro de esta entrevista y cual seria su respuesta? Pucha no, al tema de la motivación laboral, yo creo que va unido el esfuerzo de cada uno, y si tienes problemas hay que apoyarse en los compañeros.

Miriam Alejandra Roa Roa (atenedora)

24/10/11

Edad 37 años

Antigüedad laboral (5 años)

¿Que entiende usted por motivación laboral? **Cuando te dan todo los implementos, las facilidades para que uno trabaja bien, cumpla bien su labor.**

¿Que la motiva o desmotiva a usted en su trabajo? **Lo que me desmotiva es el trato, las cosas que uno tiene que hacer, que a veces no corresponden, eso y que uno viene a veces a otra labor y como te mandan a hacer otras cosas para que tu no hagas tu labor, como yo aquí mi sueldo es la propina y eso es lo que me ayuda y se sabe que es así, pero cuando me mandan a hacer otras cosas y abusan no puedo hacer mi propina bien eso me desmotiva un montón. Yo no hago caja estoy todo el rato afuera para hacer propina y tener el contacto con el cajero, eso se suponía que iba a hacer yo, y un poco de aseo, pero después te empiezan a pedir una y otra cosa.**

¿Como enfrenta usted las desmotivaciones laborales? **Como que me guardo las cosas, no me enfrento en discusiones en vano, me lo guardo y si quieren aseo hago mas aseo estoy todo el rato haciendo aseo.**

¿Considera usted que la motivación laboral debe estar inserta en los programas de trabajo de la empresa? **sí, claro que sí, pero eso depende también, por que te contratan o te piden que hagas algo, entonces como ya esta clara la situación , pero que mas te van a poner regalitos o cosas extras, no, yo creo que todo los aguinaldos o los bonos deberían ser parejos nada mas, sin importar el cargo o la antigüedad del trabajador.**

¿Que acciones cree usted que debe realizar la empresa en pro de la motivación laboral? **Ehhh yo creo que como te dije, que todo sea parejo, los bonos para todos, aguinaldos para todos y si hay un pequeño regalo que sea para todos igual, que el trato sea igualitario, que no se noten diferencias.**

¿Según su parecer que necesidades siente que no son cubiertas por la empresa?... ¿necesidades mías? Si!!

por ejemplo aquí yo no estoy con contrato, por que yo trabajo solo los días de semana no los 6 días y yo se que se pueden hacer contratos por 2 días, pero ami no me lo han hechos, le dan bono a los demás por la parafina y a mi en el invierno me hacían venir 2 días en la semana a pistolear por la parafina, era la que mas pistoleaba, luego a tener las manos con tendinitis y a mi no me dieron el bono por la parafina y lo encuentro sumamente injusto, por el hecho de que no tengo contrato, ¿pero quién agarraba mas la pistola? ¡Yo! en dos días, imagínate que le dieron el bono, incluso

a los de la tienda que ellos nunca agarraron la pistola, entonces es súper injusto, aguinaldo de septiembre le dieron a todos menos a mi, yo voy a cumplir el 2 de Enero 5 años y lo encuentro sumamente injusto.

¿De que forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando? **Es que yo igual hago mi labor, por que se que a la larga voy a ganar yo, lo tengo muy claro, he igual aguanto.**

¿Contribuiría usted a que la empresa logre la motivación laboral deseada? **Es que siento que contribuyo, todo lo que me piden que haga lo hago, yo no hago nada que sea perdida para la empresa, yo no trabajo con la caja, no pierdo plata por lo tanto a mi no me reponen nada, si van a robar a mi no me van a robar me robaría mi propina, no es plata de la empresa no es que nos vamos a media que yo pago la mitad que yo te voy a poner por esta vez que ha ocurrido.**

¿Hasta la fecha de esta entrevista, la empresa ha logrado motivarla y si es así de qué manera lo ha hecho? **No, no considero que me haya motivado en nada, al contrario quieren que yo me baya, de hecho, hace un mes atrás me despidieron, me dijeron, usted trabaja hasta mañana, siendo que todos los demás lo sabían antes, entonces después se arrepintieron, no se que paso, el mismo lunes me volvieron a incorporar, es que yo no trabajo con plata eso los tiene molestos, pero o sea yo no invente este día de trabajo, fue cosa de ellos, yo no vine a pedirlo ni nada.**

¿Que pregunta incluiría usted dentro de esta entrevista y cual sería su respuesta? **No, yo encuentro que esta bien.**

¿Le gustaría decir algo con respecto a la temática? **Me gustaría decir, que yo encuentro raro de algunas empresa que yo se que el aguinaldo no es obligación pero ahí tantas empresas que dicen tu entraste hace una semana o un mes y dicen no te corresponde, y otras en las que llevas 3 días y si te corresponde todo y yo creo que eso igual es una motivación, igual hay gente que no agradece lo que tiene. Yo aquí me siento súper mal por que soy la única que no recibe nada, o sea es como decir yo y el perro.**

Dagoberto Cerda Fernández (Consecionario)

28/11/11

¿Cual es su antigüedad en el cargo? **7 años**

¿Qué entiende usted por motivación laboral? **Son estímulos que mueven a las personas para realizar mejor su trabajo.**

¿Qué acciones realiza la empresa para motivar a sus trabajadores? **Bueno yo creo que son dos formas las que yo ocupo:**

1.- se conversa con los trabajadores y se les reconoce su labor.

2.- se les entregan bonos, se realizan actividades sociales y aumento de sueldo,etc.

¿ Que cree ud que motiva o desmotiva a sus trabajadores? **Yo creo que mi conducta hacia ellos por que soy una persona recta y de palabra, practico con el ejemplo.**

Y los desmotiva que yo sea extremadamente riguroso en los horarios de trabajo.

¿De qué manera enfrenta usted las desmotivaciones laborales? **Cuando me llega alguien que necesita hablar sobre algún tema de la empresa, converso con el trabajador para solucionar el problema.**

¿Considera UD que se debería incluir dentro de la empresa acciones que apunten a motivar a sus trabajadores o tendientes a mejorarlas si es que ya existen? ¿Por que? **Siempre los trabajadores deben estar motivados para mejorar la gestión de la empresa.**

¿Contribuiría usted a que la empresa desarrolle actividades que motiven e interesen a sus trabajadores? **Si estoy de acuerdo, aquí se realizan dos veces al año actividades en donde nos juntamos todos y compartimos, ademas de la entrega de bonos.**

Pienso que con lo que se realiza ya es suficiente.

¿La empresa se encuentra dispuesta a trabajar en pro de la creación o del mejoramiento del bienestar de sus trabajadores? **Si, aunque estimo que ellos tiene un lugar de trabajo en donde trabajan tranquilos, sin presiones, si se es posible realizar otras cosas que motiven y que no tengan un mayor costo monetario para la empresa, yo como concesionario (dueño de la empresa) estoy de acuerdo.**

Joan Danilo Zúñiga navarro (cajero)

03/11/11

Edad 23 años

Antigüedad laboral (5 meses) (1 año)

¿Que entiende usted por motivación laboral? **Las acciones que el empleador debería hacer con los trabajadores.**

¿Que la motiva o desmotiva a usted en su trabajo? **Lo que desmotiva es la plata, es lo principal, por que yo estudie y lo que gano aquí, no va con mis perspectivas de renta, y de ahí yo creo que los tratos, los turnos.**

¿Qué pasa con los turnos? **Mira es que aquí los turnos son de 7 horas, no es tanto eso, es que aquí no se pagan los feriados con mas dinero, ni horas extras, a qui tu trabajas todos los días por el mismo dinero hasta la pascua y año nuevo y eso es desmotivante.**

¿Como enfrenta usted las desmotivaciones laborales? **Pensar en mi hija no más po, que tengo que venir a trabajar y trabajar no mas no queda otra.**

¿Considera usted que la motivación laboral debe estar inserta en los programas de trabajo de la empresa? **si debiera ser así, pero en la practica eso no le interesa mucho a los jefes como lo pasa uno en el trabajo. De partida el sueldo es la primera motivación, teniendo un buen sueldo cumplir seria fácil, igual hay cosas que te pueden ayudar pero siempre es muy importante la plata en primer lugar.**

¿Que acciones cree usted que debe realizar la empresa en pro de la motivación laboral? **Ehhh no sepo, todo gira alrededor de la plata, yo te digo a mi me da lo mismo trabajar un feriado legal, que no sea legal, que no se un día, porque yo he tenido que trabajar 15 días seguidos, pero lo que pasa, que aquí trabajay por la misma plata, mas encima que ya es sueldo mínimo o sea no te dan ganas de trabajar, trabajar por el mínimo y mas encima trabajai con plata, imaginate perdi plata te la descuentan y trabajar con plata ya es difícil.**

¿Y tu como eres cajero, el trabajar con la gente directamente eso influye en la motivación? **Influye en que la gente viene predispuesta a que uno la va a estafar, con la mala imagen que la gente tiene de las estaciones de servicio, que les vas a robar y ahí ya el cliente viene de mal humor y aunque tú lo atiendas bien igual ellos vienen con desconfianza.**

Yo creo que la empresa podría ponerse con un hervidor y con café para el invierno aunque sea, no se trata de tener una maquina de café como la que se tiene en la tienda, sino que algo poco para nosotros los que hacemos turnos de mañana o los que hacen turno de tarde mas que nada.

¿Según su parecer que necesidades siente que no son cubiertas por la empresa? **.....por ejemplo la seguridad!! Si yo encuentro que está bien, a lo mejor se demoran en entregar los implementos de trabajo, pero eso pasa en todas las empresas, lo otro es que las charlas de seguridad son muy esporádicas.**

¿Como lo hacen con la asignación de turnos? **Según las necesidades de la empresa, si la empresa necesita turnos rotativos, tienes que estar dispuesto a trabajar así, por ejemplo cuando se hecho a perder el computador de la caseta, yo tuve q venir un día de mañana el otro de tarde uno de mañana y otro de tarde y así no descansai. Entonces para trabajar aquí tienes que tener la disponibilidad. Los contratos que nosotros firmamos son por turnos rotativos.**

¿Y si tú pides permiso para hacer un trámite te dan el permiso? **No po, no me lo dan, por que no hay nadie que cubra mi puesto, yo tendría que cambiar el turno con un compañero. No es como una empresa grande donde hay mas personal, yo aquí en la mañana aquí estoy solo, en la tarde hay 2 por que son mas movidas las tardes.**

Si alguien se va y no tiene con quien llenar ese puesto o alguien se accidenta en la micro, se supone que el administrador tendría que hacer esos turnos por mientras se busca a una persona que reemplace, pero eso aquí no se hace, el que esta de turno tiene que pasarse al otro turno de largo no mas, se supone que eso no se debería hacer, pero aquí se hace no mas.

¿De que forma influiría en usted el estar permanentemente motivado trabajando? **Yo creo que como se dice la haría todas.**

¿Contribuiría usted a que la empresa logre la motivación laboral deseada? **Sipo, si uno tiene las posibilidades y esta conforme uno debería ayudar a que las metas de la empresa se logren, pero si uno esta desmotivado no le interesa nada.**

¿Hasta la fecha de esta entrevista la empresa ha logrado motivarlo y si es así de que manera lo ha hecho? **A mi esta empresa no me ha motivado en ningún aspecto. ¿Y los bonos? Es que en estos 5 meses he recibido un bono, antes cuado trabaje aquí un años, ahí no se daba nada, entonces el cambio de antes a ahora no es tanto, y el bono no es tanto, una motivación, como tu no lo esperai, no es mucho y la plata tampoco es mucha.**

¿Qué pregunta incluiría usted dentro de esta entrevista y cual seria su respuesta? **Es que aparece dentro de las preguntas, yo pienso que debería ser algo obligatorio que la empresa se motive a los trabajadores aparte del sueldo. Pero como a las empresas lo único que le interesa es lucrar, no les importa mucho sus trabajadores, porque yo creo que los trabajadores son la fuerza de la empresa. El otro día en una encuesta que vi decía que el 10% de los trabajadores esta conforme con su trabajo y ¿qué pasa con el resto? Nada.**

¿Y tu como te consideras como trabajador? **Responsable, hice todos mis turnos, y todos los turnos que tuve que reemplazar, me gustara o no me gustara, los hice.**

Observaciones de campo

Max Alberto Feitsner (Administrador)

El administrador cuenta con la completa confianza del dueño de la empresa. El administrador en una oportunidad ofreció su renuncia al dueño, según el para buscar mejores expectativas de sueldo, a lo cual el dueño respondió: que de ser así, el no seguiría como dueño de la empresa, y estaba dispuesto a entregar la concesión de ésta, con lo cual se verían afectados todos los trabajadores, quienes quedarían sin su puesto de trabajo.

El administrador cuenta con autonomía en su trabajo, cuando necesita retirarse antes del horario de trabajo lo hace sin tener que dar explicaciones a nadie.

El administrador desarrolla actividades que le dejan bastante tiempo libre dentro de su día laboral.

El pensamiento que guía el actuar del administrador, se basa en la premisa que solo se puede motivar a los trabajadores en base a estímulos económicos, y que recibiendo su sueldo no deberían necesitar de motivaciones extras.

Clenardo Tomas Yáñez Saavedra (administrativo)

Clenardo desarrolla su trabajo dentro de una oficina que comparte con el administrador, trabajo que necesita de mucha concentración. Todas las mañanas se dedica a hacer el conteo de dinero que ingresa a la empresa con concepto de ventas del día anterior.

Es él, quien tiene que realizar labores de Junior, es decir, a quien se le pide que salga de la empresa a hacer pagos de cuentas, depósitos, etc.

Paso a ser asistente de finanzas después de ser bombero cinco años, lo cual indica que fue capaz de ganarse la confianza del dueño, quien para darle el puesto de trabajo le planteo la necesidad de tenerlo disponible fuera de sus horas de trabajo por si llegara a pasar algún evento inesperado en la bencinera, cuando no se encuentre el dueño ni el administrador dentro de ella, responsabilidad que Clenardo aceptó, ya que vive relativamente cerca de su lugar de trabajo además de ser compensando con un mayor sueldo mensual.

Juan Carlos Muñoz Vásquez (cajero)

Juan Carlos realiza turnos de tarde junto con su compañera María Ximena, ambos realizan las mismas labores, turnándose: trabajando un día como cajero y el otro como atendedor, sucesivamente.

Cuando se trabaja como atendedor se tiene la posibilidad de limpiar vidrios o revisar el aire a los neumáticos de los autos que lo necesiten, por lo cual recibe propinas, lo cual le permite incrementar sus ingresos mensuales.

Es un trabajador responsable quien a sus cuatro años y medio de trabajo, jamás a presentado alguna licencia, no ha faltado a sus turnos, ni ha llegado atrasado, pudiendo ser visto como un empleado ejemplar.

María Ximena Barraza Ercole (atenedora)

María Ximena al igual que Juan Carlos realiza turnos de tarde en donde tiene la posibilidad de alternar su trabajo entre cajera y atenedora, lo cual le permite incrementar sus ingresos mensuales en base a propinas.

Es la trabajadora con más años de servicio dentro de la empresa, con seis años de antigüedad laboral. Trabajando en esta, desde el día en que el dueño se adjudica la concesión de la estación de servicios.

Durante sus años de trabajo, ha presentado pocas licencias médicas, las cuales todas han sido por motivos de salud. Se considera una trabajadora responsable y esforzada en su trabajo.

Es vista dentro de la empresa como una trabajadora sociable, que le gusta opinar y estar al tanto de los hechos que ocurren dentro de la empresa.

Leonor Filomena Osses Matus (cajera-atendedora)

Leonor es la encargada de la tienda en donde se venden cigarros, confites y bebidas.

Trabaja en turnos rotativos, una semana de mañana y otra de tarde sucesivamente, turnándose con otra cajera atendedora que trabaja dentro de la tienda.

Es la pareja del administrador, por lo cual cuenta con ciertas regalías, como por ejemplo: irse dos meses fuera del país, pudiendo dejar a alguien reemplazándola en su puesto de trabajo.

Es considerada por el dueño de la empresa, ya que, en fiestas patrias se encontraba con licencia médica por un accidente ocurrido mientras se trasladaba hacia su lugar de trabajo, lo cual impidió su presencia dentro de la empresa en esta fecha, por lo cual el dueño de la empresa decidió no realizar por este año el asado de fiestas patrias, a pesar de esto, recompensa a sus empleados monetariamente con un bono.

Es una trabajadora responsable que cumple con los horarios de trabajo y sus turnos.

Alejandro Matías Sepúlveda Ponce (cajero)

Alejandro es uno de los trabajadores más nuevos de la empresa con 8 meses en su puesto de trabajo.

Realiza exclusivamente turnos de noche, en donde debe desempeñar su trabajo como cajero completamente solo dentro de una caseta, desde donde realiza la venta de bencina.

Al estar trabajando solo, y de noche no tiene la posibilidad de sociabilizar con sus compañeros, ni se entera del acontecer diario de la empresa.

Al trabajar de noche corre el riesgo de ser asaltado a diario, si es que sale de la caseta en donde se encuentra desempeñando su trabajo.

Mensualmente pierde demasiada plata, la cual se le descuenta de su sueldo llegando a recibir a fin de mes, menos de la mitad de éste.

Ha sido asaltado una vez, en circunstancias poco claras ya que si el no habré la caseta es imposible que le roben el dinero recaudado.

Fabián Alexander Sepúlveda Ponce (cajero)

Fabián realiza exclusivamente turnos de noche al igual que su hermano Alejandro.

Desempeña su trabajo desde una caseta en la cual se encuentra completamente solo.

Al estar trabajando solo de noche no tiene la posibilidad de sociabilizar con sus compañeros, ni se entera del acontecer diario de la empresa.

Al trabajar de noche, corre el riesgo de ser asaltado a diario, si es que sale de la caseta en donde se encuentra desempeñando su trabajo.

Se considera como un trabajador responsable, que responde en su puesto de trabajo.

Miriam Alejandra Roa Roa (atendedora)

Miriam trabaja solo los fines de semana, y en el invierno por la venta de parafina trabajaba además 2 días en la semana.

No tiene contrato de trabajo ni remuneración mensual, ya que la empresa solo le entrega la posibilidad de cumplir el papel de atendedora en donde limpia los vidrios de los autos o revisa el aire a los neumáticos, por lo cual recibe propinas que son percibidas como su remuneración.

Al no trabajar con contrato de trabajo, queda fuera de las bonificaciones y aguinaldos que se le dan a los demás trabajadores.

No es considerada como trabajadora de la empresa por el administrador.

Joan Danilo Zúñiga navarro (cajero)

Es quien realiza el turno de mañana, a diferencia de María Ximena y Juan Carlos no tiene un compañero con quien turnarse, por lo cual, debe permanecer en la caseta durante todo su turno de trabajo.

Señala, que es incomodo trabajar solo, ya que cuando necesita ir al baño no tiene quien lo remplace y debe aguantar, ya que no se puede cerrar la estación de servicios.

No tiene la posibilidad de recibir ingresos por propinas.

Ha faltado en una ocasión a su turno.

Pierde plata de forma constante pero en pequeñas cantidades.

Presento su renuncia a la empresa, en busca de mejores expectativas, tanto de remuneración como de ambiente laboral.

Dagoberto Cerda Fernández (Conseccionario)

Por medio de conversaciones informales que se tuvieron con el dueño de la concesión, se entiende que bajo su parecer, por ser concesionario de una empresa privada no cuenta con ninguna ayuda monetaria por parte del estado para poder invertir en un sistema de bienestar para sus trabajadores, al contrario siente que el estado le quita dinero en base a partes. Además siente que si le va bien a su micro empresa y tiene la posibilidad de crear mayor cantidad de puestos de trabajos, esto no le convendría ya que legalmente tendría que invertir más en los trabajadores por que se exige contar con un mayor numero de requisitos como por ejemplo la estalación obligatoria de un comedor para ellos.

Además señala que a ningún trabajador se le obliga a trabajar por el sueldo que el ofrece, que casa persona que se encuentra trabajando en su empresa firmo un contrato en el cual acepto tal sueldo, entonces eso de tener que estar motivando a sus trabajadores para que cumplan no debiera ser, ya que ellos debieran cumplir y rendir sin tener que el satisfacer necesidades extras que se presenten.

El dueño de la concesión además demuestra absoluta desconfianza hacia los integrantes de su empresa, lo cual se ve reflejado en la instalación de cámaras en cada lugar de la empresa, mediante las cuales puede monitorear desde su hogar el acontecer diario. Esta actitud de desconfianza la logran percibir sus trabajadores en su actuar, quienes sienten que la excesiva desconfianza no es fundamentada en las acciones de ellos. Los que llevan años trabajando y conocer bien al dueño de la concesión atribuyen la desconfianza a su forma de de ser.

Por ultimo según lo observado por quien suscribe, el dueño de la concesión solo acude a la empresa una o dos veces a la semana como máximo, solo en las mañanas en un promedio de dos horas teniendo la instancia de conversar con el administrador, el asistente de finanzas y la cajera- atenedora de tuno, quedando los demás trabajadores sin la posibilidad de hablar con el de forma directa.