



UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO

Facultad de Ciencias de la Salud

Licenciatura en Psicología.

**Aproximaciones a la Motivación laboral
de los administrativos de una empresa
del sector salud de la provincia de
Tucumán**

AUTORA: Georgieff, Nadia Abigail.

DIRECTOR: Lic. Mejail, Sergio Marcelo.

CODIRECTOR: Lic. Mg. Esparrel, Sergio Eugenio

2019

INDICE

1. INTRODUCCION	2
2. MARCO TEORICO	4
2.1. Motivación laboral	4
2.2. Tipos de motivación laboral	4
2.2.1. Motivación extrínseca	4
2.2.2. Motivación intrínseca	5
2.2.3. Motivación trascendente	6
2.3. Cuestiones que pueden influir en la motivación	7
2.3.1. Muchos convierten el empleo en su enemigo	7
2.3.2. Necesidades en los individuos y esquemas organizacionales.	8
2.3.3. Elementos favorecedores de un buen clima laboral	9
2.3.3.1. <i>Establecer metas y objetivos</i>	9
2.3.3.2. <i>Salario adecuado</i>	12
2.3.3.3. <i>Seguridad laboral</i>	12
2.3.3.4. <i>Integración y participación</i>	12
2.3.3.5. <i>La participación resolutiva</i>	13
2.3.3.6. <i>Premiar logros y poner incentivos</i>	13
2.3.3.7. <i>Formación a los trabajadores</i>	4
2.3.3.8. <i>Coaching</i>	14
2.3.3.9. <i>La flexibilidad laboral</i>	14
2.3.4. <i>El contrato narcisista como ideal</i>	17
2.3.4.1. <i>A partir de esto se sugiere para tener éxito en</i> <i>las empresas, tener en cuenta aspectos tale</i> <i>como</i>	18
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
4. RESULTADOS	24
5. CONCLUSIONES.....	28
6. PROPUESTAS	30
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	32
8. ANEXO I	35
9. ANEXO II	37

1. INTRODUCCION

Los seres humanos vivimos nuestro trabajo como parte esencial de nuestra identidad; es decir, nuestra ocupación impacta en nuestro ser. La gente no dice tengo un puesto de conductor, hago ventas o atiendo al público; dice, “soy vendedor”, “soy chofer”, médico o abogado. Por lo cual un empleo es muy motivador cuando sirve como fuente de placer y entusiasmo, cuando hacemos lo que nos gusta en un proyecto que además nos da oportunidades de subsistir, crecer y desarrollarnos.

En virtud de que nos acompañará en gran parte de nuestra vida, es necesario encontrar el modo de convertir el trabajo en nuestra palanca para el desarrollo, un espacio en donde surjan, por qué no, las emociones que aparecían en nosotros mismos cuando éramos niños y jugábamos, tales como: “pasión”, “alegría”, “entusiasmo”, etc. Sin embargo, en la actualidad se presenta una paradoja, si bien los seres humanos somos buscadores constantes de placer y bienestar; hemos eliminado al trabajo como fuente de placer y bienestar al ser vivido éste sólo como un deber y obligación. Entonces, ¿Cómo revertimos esta situación?

En palabras de José Blunda (2010) “Es necesario convertir al trabajo en nuestra palanca para el desarrollo. En algo mucho más amplio que un medio de subsistencia; ésta, la subsistencia, remite a centrarse en superar obstáculos y resolver problemas, mientras que el desarrollo se refiere a la escalera de crecimiento y engrandecimiento del ser”. Para esto es necesaria una concepción del hombre en la integridad de su ser, como una totalidad.

Actualmente muchos trabajos y trabajadores han construido una realidad con las siguientes características: poca satisfacción laboral, el trabajo está sólo relacionado con la retribución económica y las personas viven su empleo únicamente desde el deber. Si esta es la situación ¿no será conveniente reinventar el trabajo de manera tal que salga de esta peligrosa trampa? [CITATION Blu10 \l 11274].

Por todo lo mencionado los propósitos de este trabajo son evaluar el nivel de motivación que presenta la población de estudio, así como detectar cuáles son las variables que intervienen en los cambios de la motivación

laboral en el hombre actual, y su relación con la idea de calidad de vida que impera en nuestra sociedad hoy.

Los objetivos que orientaron la elaboración de este estudio son:

Averiguar en relación a la flexibilidad laboral e implicancia con la visión, misión y valores, en qué medida la organización efectiviza las compensaciones a las renuncias pulsionales y asegura a los sujetos los términos mínimos del contrato narcisista que se desarrollará en el marco teórico.

Indagar acerca de las concepciones personales sobre el trabajo, el éxito laboral y la repercusión de estas concepciones en la motivación laboral.

Identificar cuáles son los aspectos o situaciones que los trabajadores perciben como motivadoras y cuales como desmotivantes.

2. MARCO TEORICO

2.1. Motivación laboral:

La **motivación laboral** es un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como medio de mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios de tal aspecto será el compromiso y las ganas de sumar. Esta refiere a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

La motivación será entonces un gran tema dentro de cada negocio, con sus peculiaridades y no siempre estará en el nivel deseado. Es por esto que en palabra de Mansilla (1992) “el tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones desde una perspectiva holística, pero al mismo tiempo que sea lo suficientemente simple como para servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones”

2.2. Tipos de motivación laboral

2.2.1. Motivación extrínseca: es lo que el trabajador recibe o puede recibir de las demás personas en su trabajo, procede y estimula desde afuera. En principio las personas con su trabajo buscan subsistir y alcanzar el bienestar material. Pero, por sorprendente que parezca esta no es la mejor forma de buscar la productividad empresarial. Ya que cuando el trabajo se considera algo ajeno al empleado, el trabajador lo puede percibir como una carga que ha de aceptar para obtener aquello que desea, acabando por convertirse en algo costoso. Si nos puede ayudar en momentos clave para aumentar el rendimiento de la empresa en situaciones que lo requieran por diferentes circunstancias.

Ejemplos:

- Aumento de salario.
- Incentivos por consecución de objetivos: si la empresa marca unas

recompensas por objetivos, los trabajadores identificarán sus objetivos con los objetivos de la empresa y todos trabajarán con mayor ambición por obtener unos mejores resultados.

-Pago de horas extras a un mayor precio.

-Regalos por buen trabajo.

-Decir y reconocer cuando las cosas están bien hechas. No solo cuando están mal hechas.[CITATION Man06 \l 11274]

2.2.2. Motivación intrínseca: es el empuje que nos lleva a hacer las cosas porque nos gustan, complacen. Esta motivación no se basa en premios y recompensas externas, sino que el mayor premio es la realización de la propia actividad. Proviene del interior de la persona por sus preferencias, gustos o forma de ser.

En el ámbito del trabajo, conseguir que te guste tu trabajo y que te sientas cómodo con ello, es imprescindible para poder encontrarte motivado en el día a día. Las empresas deben conseguir que los puestos de trabajo de sus trabajadores sean lo que ellos desean y que no vean el trabajo como una carga u obligación. Como dice la mítica frase atribuida a Confucio “Elige un trabajo que te guste y no volverás a trabajar ni un día de tu vida “.

Aunque la motivación intrínseca provenga del propio trabajador de la empresa, la empresa puede potenciar este tipo de motivación en el empleado a través de diferentes actividades o métodos creando un puesto de trabajo que vaya acorde a las necesidades y gustos de trabajo, y una atmósfera y clima laboral, que haga que el trabajador se sienta parte de la empresa e interiorice los valores y los haga suyos. Solo así, se sentirá una parte de la organización y no verá su trabajo como algo negativo.

Ejemplos

-Mejorar las relaciones internas en la organización: mantener equipos unidos y crear un buen ambiente.

-Formación y ampliación de conocimientos: los empleados pueden llegar a sentirse muy implicados en la empresa con la adquisición de nuevos conocimientos. Esto se debe a la posibilidad de ampliar su frontera profesional

y adquirir nuevas habilidades que le permitan aprender y conseguir una mejor posición dentro de la empresa.

-Responsabilidades de los empleados: cuando un empleado recibe responsabilidades aumenta su satisfacción y autoestima en el trabajo, ya que los hace sentirse importantes y necesarios.

-Acciones sociales: muchas empresas realizan acciones sociales de voluntariado sin ánimo de lucro con el objetivo de ayudar a la sociedad. Esto es muy beneficioso porque, además de que la empresa está realizando acciones de Responsabilidad Social Corporativa, los empleados se sentirán satisfechos consigo mismo, a través de la empresa y se identificarán con sus valores.

-Reconocimiento: comentarles a los trabajadores que han hecho un buen trabajo cuando lo hacen, ya que cuando se hacen mal las cosas, también se les dice.[CITATION Man06 \l 11274].

2.2.3. La motivación trascendente: motiva a formar parte, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación laboral es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización y contribuir al máximo de acuerdo con las posibilidades de cada uno.

La base está en las creencias, valores y principios del individuo. Estos valores dan sentido a la tarea que el grupo y los equipos de trabajo vayan a desempeñar. [CITATION Lam \l 11274]

Está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo y favorecer que así se desarrolle todo su potencial.

-Particularizando en la figura del líder del grupo, la motivación trascendente hace referencia a la actitud que toma el líder para motivar y desarrollar las potencialidades de todos los miembros del grupo.

El líder debe pasar por encima de sí mismo y buscar el beneficio de sus subordinados. Sus colaboradores deben interiorizar la misión de la

organización y el líder debe ayudar a todos los miembros del equipo para que desarrollen su potencial ofreciéndoles necesidades no demandadas.

Debemos ser conscientes de la importancia que posee el liderazgo empresarial en el ámbito de la motivación y, por consiguiente, en el rendimiento de los trabajadores y el éxito de la empresa.

Los líderes ayudan a desafiar los procesos, corren riesgos buscan y aceptan los desafíos, están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido con miras a encontrar mejores y nuevas formas de hacer las cosas y una de las formas de lograrlo es atreves de su actitud comprometida. Pero el liderazgo es un esfuerzo en equipo, los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto, y los líderes saben que nadie da lo mejor de sí cuando se siente débil, incompetente o aislado, que para producir un buen resultado es necesario albergar un sentimiento de pertenencia. Los líderes portan características por las cuales según Kouses y Posner en “las prácticas y compromiso del liderazgo ejemplar” afirman que el líder sirve como modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea, pero para esto los actos y palabras del líder deben ser coherentes entre sí.[CITATION KOU95 \l 11274]

2.3. Cuestiones que pueden influir en la motivación

Son muchas las *cuestiones que pueden influir en la motivación* de los trabajadores de la empresa, es decir que se trata de un concepto multidimensional:

2.3.1. Muchos convierten el empleo en su enemigo

Hace algunas décadas, los empleados esperaban de su trabajo un empleo de por vida. En la actualidad, en lugar de la tradicional “ética del trabajo”, se ha impuesto en los trabajadores lo que los analistas del tema denominan la “ética de la lealtad personal”. El compromiso del empleado no es ya en primera instancia con su trabajo sino principalmente consigo mismo, trasladando el lugar donde juega el compromiso desde un espacio externo (la empresa empleadora, el puesto de trabajo, la tarea) a un espacio interno (el trabajador consigo mismo). El cambio a una nueva ética del trabajador, ahora

más personal e interna, la deslealtad dirigida a la empresa que antes se percibía, es ahora vivido como una auto-traición. Apenas estamos frente a un problema, reaccionamos depositando en otros la culpa de los males. Buscamos un culpable de la situación para declararnos víctima de sus maldades. El empleado, juzga y convierte a su trabajo en el “malo de la película”, culpable de su pérdida de compromiso y entusiasmo, puesta de manifiesto en sus conductas y actitudes desleales. Este juicio es repetido tantas veces por el trabajador en sus conversaciones internas, que termina creyendo que la organización empleadora tiene sólo defectos y se olvida de los aspectos positivos de su empleo. Y empieza a cultivar un veneno para su ánimo y motivación.

En palabras de José Blunda (2010) “Tu historia laboral no comienza con tu primer empleo, comienza mucho antes. Cada uno de nosotros recibió una herencia laboral”. De niño ya estabas en contacto con adultos, y pudiste observar, interpretar y “grabar” cómo ellos vivían el trabajo: si lo disfrutaban o renegaban, si hablaban de él con entusiasmo o era sólo un cúmulo de obligaciones.

Esta estructura previa está compuesta por recuerdos, por los significados que le asignamos a esos recuerdos y por las emociones relacionadas a esos recuerdos y significados; esto construye y modela nuestro carácter laboral ya que condicionará cómo percibimos y nos relacionamos con este ámbito de la vida de manera particular. Por todo esto un mismo evento laboral puede ser vivido de diferentes maneras por diferentes personas o por una misma persona, según el momento y el carácter laboral.

2.3.2 Necesidades en los individuos y esquemas organizacionales:

En relación a los tipos de motivación se puede mencionar a Maslow quien afirma que *las necesidades superiores en los individuos* se plantean una vez que las *fisiológicas y de seguridad* están satisfechas.

-Las necesidades que seguían a las de seguridad eran las de *pertenencia*, en lo cual se menciona anteriormente la importancia del líder en esta cuestión, pero también la capacidad de la empresa de lograr que sus trabajadores puedan internalizar la visión, misión y objetivos de la empresa. El

saberse pertenecido a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad a la vez que los sentimientos de pertenencia pueden ser fomentados al mantener informado al personal de las decisiones adoptadas en la organización.

-Una vez satisfechas las necesidades de pertenencia comienzan a aparecer- según Maslow- las *necesidades de estima y autoestima* las cuales pueden ser fomentadas y desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas, y también, parte de un estilo participativo consultivo en que cada persona pueda sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Si un individuo se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. (Maslow, 1991)

-Finalmente el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow es el de *autorrealización* la cual está relacionado con la autodeterminación y la autoexpresión es decir que es él o ella misma quien determina sus actividades a la vez que en ellas puede expresarse creativamente. Esta necesidad superior puede verse favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutiva en la toma de decisiones, así estará auto determinando su trabajo y auto expresando –auto expresándose- en la labor co-decisora.[CITATION Mas92 \l 11274]

2.3.3. Elementos favorecedores de un buen clima laboral

En relación a lo planteado por Maslow algunos elementos que se pueden sugerir como favorecedores de un buen clima laboral, que permitirán un trabajo cómodo en la empresa para todas las personas que forman parte de tal podrían ser:

2.3.3.1 Establecer metas y objetivos: definir unos objetivos empresariales es imprescindible para motivar a los trabajadores. Saber dónde hay que llegar es fundamental para poder ver si se han cumplido las expectativas generadas.

Por lo cual es de fundamental importancia que la organización cuente con una misión, visión y valores bien definidos. Una vez que la organización tenga bien definido éstos tres aspectos, se podrán alinear los objetivos de la organización con los individuales. Esto será de gran importancia tanto para la empresa como para el colaborador, ya que generará una satisfacción laboral.

Desde la perspectiva individual será muy bueno que cada persona identifique si sus objetivos y valores personales se corresponden con los de la organización a la que pertenece, ya que de no ser así deberá saber que no es la mejor organización para establecerse y hacer carrera.

Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. Esta visión es vital para la organización Inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Despierta el compromiso de mucha gente.

Una visión compartida eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones. En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos. Quizá no sea posible convencer racionalmente a los seres humanos de adoptar una perspectiva de largo plazo. La gente no se concentra en el largo plazo porque deba hacerlo, sino porque quiere hacerlo. La planificación estratégica, que debería ser un pensamiento de largo plazo, a menudo es reactiva y de corto plazo.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. El dominio personal es el cimiento de las visiones compartidas, esto significa visión personal, compromiso con la verdad y tensión creativa que trascienden los

niveles de confort del individuo. Al alentar la visión personal, las organizaciones deben cuidarse de no invadir las libertades individuales. Cuando un grupo de personas llega a compartir la visión de una organización, cada cual ve su propia imagen de la organización en su mejor forma. Cada cual comparte una responsabilidad por el todo. Construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia desde arriba.[CITATION SEN08 \ 11274]

La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes. Es constante e incesante. Los líderes que desean construir una visión compartida deben estar dispuestos a compartir continuamente su visión personal.

La construcción de una visión compartida es parte del desarrollo de las “ideas rectoras” de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Estas responden:

-La visión es el QUÉ, la imagen del futuro que procuramos crear.

-El propósito o misión es el PORQUÉ.

-Los valores centrales responden a COMO queremos actuar en coherencia con nuestra misión.

Cuando las personas que integran una organización comienzan a aprender que crean la realidad mediante sus políticas y acciones, se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual.

Actitudes posibles ante una visión

-Compromiso: queremos la visión, lograremos concretarla.

-Alistamiento: queremos la visión, haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.

-Acatamiento genuino: vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más.

-Acatamiento formal: vemos los beneficios de la visión, hacemos lo que se espera y nada más.

-Acatamiento a regañadientes: no vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo.

-Desobediencia: no vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera.

-Apatía: no estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. (García, 2012)

2.3.3.2 Salario adecuado: es una de la forma de valorar y motivar a los trabajadores. Si el trabajador considera que recibe un salario adecuado para su puesto de trabajo se encontrará motivado para trabajar en el día a día. Es conveniente que no existan grandes diferencias entre trabajadores que ocupan el mismo puesto de trabajo para que los trabajadores no se sientan infravalorados. Además que lo primero que se plantearía a las personas sería tener un nivel mínimo, aceptable, de sueldos, que les permita asegurar la satisfacción de sus necesidades fisiológicas.[CITATION Man06 \l 11274]

2.3.3.3. Seguridad laboral: contar con tal seguridad que permita que las personas puedan estar tranquilas respecto al futuro cercano. Condiciones laborales tales como el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el trabajador esté más satisfecho con su puesto de trabajo y su vida personal.[CITATION Man06 \l 11274]

2.3.3.4. Integración y participación: es fundamental favorecer la integración de los empleados en la organización, también hay que permitir y potenciar la participación de los trabajadores, para que aporten nuevas ideas para la empresa. Eso no significa que cumplan todas sus demandas, pero sí tenerlas en cuentas. Al igual que la persona necesita estar informada de lo que ocurre en la organización, sentirse a través de esta información, como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de la organización, esto puede lograrse a través de una participación informativa, si esto no se da es

posible que surja el rumor como una manera informal que tiene el colectivo laboral de sentirse participando de la información organizacional por lo cual se sugiere *reunirte con ellos diaria y semanalmente*. Las reuniones en las que se organice el trabajo y se desarrolle la comunicación directa van a ahorrarte luego; tiempo y dinero, por lo que tienes que verlas como inversión.

Es muy útil para mejorar el clima laboral que provoques conversaciones entre tus empleados delante de ti, para que puedas detectar cualquier resistencia o conflictos entre ellos y entonces puedas indagar en lo que pasa.

Hay que construir un espacio de confianza con él que ayude solucionar situaciones de ansiedad laboral provocadas por el estrés o por la carga de trabajo. Explícales siempre las razones de la no realización de sus ideas para que no saquen conclusiones erróneas, ni se sientan infravalorados.

A su vez la participación consultiva corresponde a las necesidades de estima u autoestima y surgirá en sistemas organizacionales que entreguen información adecuada a sus miembros y a partir de allí también reciba sugerencias por parte de ellos que pudieran ser de utilidad.[CITATION Sán06 \l 11274]

2.3.3.5. La participación resolutive puede tener diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considere la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean actores de decidir, esto tendrá relación directa con el *sitio ideal en la empresa*, es decir, situar a sus trabajadores en los puestos de trabajo que más se adecuen a su perfil. De esta forma estarán más cómodos ya que harán lo que de verdad les gusta. Es imprescindible tener esto en cuenta en la contratación, pero también se debe revisar con el tiempo para saber si los empleados quieren cambiar de proyecto o hacer otras cosas en la empresa.[CITATION Sán06 \l 11274]

2.3.3.6. Premiar logros y poner incentivos: Es necesario reconocer a los empleados el trabajo realizado. Pero a su vez también es importante considerar a la hora de crear tales incentivos, que estos no generen competencias entre los miembros, sino que favorezcan la cooperación. Es

importante *procurar que no se generen competencias entre los empleados*, ya que casi siempre la primera perjudicada con este tipo de competencias será la empresa. Es importante no fomentar individualismos y premiarlos a todos si se llega a unos objetivos. *El Ambiente de trabajo*, es decir, crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización, aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. Y ayuda a interiorizar los valores de la empresa, y que los trabajadores se identifiquen con ellos.[CITATION Blu10 \l 11274]

2.3.3.7. Formación a los trabajadores: cuando los trabajadores reciben formación en la empresa reciben un extra de motivación ya que saben que van a aprender nuevas cosas que les va a permitir desarrollarse profesionalmente, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos, que le permitirán mejorar su situación o promocionar dentro de la empresa. Dando esto lugar a mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino.[CITATION ALL15 \l 11274]

2.3.3.8. Coaching es una de las técnicas de motivación laboral más importantes, que permite a los trabajadores mejorar en todos los aspectos del trabajo. Permite mejorar la comunicación entre las personas, el ambiente y potenciar las capacidades de cada uno de los trabajadores. De esta forma, la gestión de equipos y el rendimiento de la empresa se ve beneficiada en todos sus ámbitos. Quien cumple **un papel de gran relevancia** en este proceso es **el líder**, este es quien será el responsable de que la cultura de una organización sea apta para la implementación de flexibilidad. Los líderes son quienes deben alinear los objetivos de la organización con los propios de cada persona que la integra. Deben comprender que las personas no son recursos, sino seres humanos y que de estas depende el éxito de un negocio. Es por esto también que los líderes deben preocuparse cada vez más en brindarles a las personas un espacio donde se sientan felices, cómodas y puedan llegar a obtener el equilibrio entre vida personal y laboral que tanto desean, y de esta manera alcanzar la felicidad que constantemente están buscando. Esta felicidad repercutirá de manera positiva en la organización. La clave pasa por empatizar con cada persona y entender sus prioridades. Se trata de ponerse en el lugar

del otro para comprender lo que las personas sienten emocionalmente.
[CITATION KOU951 \t \l 11274]

2.3.3.9. La flexibilidad laboral es una dinámica que afecta a los diversos procesos de las organizaciones. Dentro de toda esta dinámica se encuentra el ser humano, principal elemento organizacional, a quien la empresa deberá retener mediante propuestas de flexibilidad que brinda un equilibrio a la vida personal y laboral de cada individuo.[CITATION htt13 \l 11274]

Es necesario que las personas que gestionan los Recursos Humanos sepan administrar los factores motivacionales en relación con la flexibilidad. Esta no es solo una cuestión de horarios, sino de adaptación ante los cambios y posibles imprevistos que puedan surgir en la vida del trabajador, como conceder permisos extras o ciertas garantías. Es, ante todo, una transformación de la metodología del trabajo rígida. Surge a causa de la necesidad de un cambio que permita una mayor comodidad y adaptación de la vida laboral y personal, con el fin de mejorar la productividad, el rendimiento, y la satisfacción con su trabajo. Es decir que con flexibilidad nos referimos a que su trabajo no se medirá en las horas que pase sentado y realizando su labor, sino en los resultados que aporte a la organización.

Sin embargo, cada organización deberá implementar este tipo de flexibilidad, teniendo en cuenta la necesidad de que exista comunicación entre las personas, que se conozcan, que haya un sentimiento de identidad, lo cual será difícil de lograr aplicando esta nueva forma de trabajo.[CITATION Jul19 \l 11274]

Por ejemplo los horarios laborales de mayor duración son menos productivos que aquellos que cuentan con jornadas más reducidas. Al igual que los empleados que se sienten libres y con capacidad de decidir cómo gestionan su tiempo, son más felices y productivos. Para poder disponer de una flexibilidad laboral, es totalmente necesario recurrir a tecnologías eficaces que lo permitan.[CITATION Sán15 \l 11274]

Es importante invertir esfuerzos en la flexibilidad, dado que impacta en el clima organizacional y por lo tanto en lo que se refiere al desempeño de la persona. Encamina a la organización hacia el logro de la excelencia, tan importante en la realidad laboral en la que nos hallamos inmerso, donde lo bueno, lo muy bueno, no alcanza, no es suficiente, pues en poco tiempo la competencia podrá imitarlo y dejará de ser una ventaja competitiva que la diferencie del resto.[CITATION MEL16 \l 11274]

El trabajo flexible significa “sistemas” que aseguren a los empleados oportunidades para llevar a cabo el trabajo de sus empleadores en formas que mejor se adapten a sus propias necesidades, al tiempo y por supuesto, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

El trabajo flexible se refiere a todo un abanico de posibilidades de trabajo, desde trabajar en casa hasta tiempo partido, desde trabajo compartido hasta en horario flexible. Los colaboradores se preocupan cada vez más por el balance entre su vida personal y laboral.

Se crea una cultura de trabajo flexible y de apoyo, flexibilidad que se integra con la autorresponsabilidad. Las opciones individuales de tiempo y espacios de trabajo son más flexibles, y los empleados son confiados en, que estimula la motivación y la dedicación.

Los ambientes donde se aplican esquemas flexibles representan una ventaja competitiva, representa no solo una manera de retener al mejor talento, sino de atraerlo. Es un componente importante tanto para los empleados como para la organización[CITATION ALL15 \l 11274]

-Ventajas y Desventajas de la Flexibilidad Laboral

Ventajas:

Para la organización:

- Mayor rendimiento y productividad en el trabajo.
- Generación de un clima laboral positivo y óptimo.
- Disminución de la rotación laboral voluntaria.
- Evitar la fuga de talentos hacia empresas de la competencia.
- Reducción del ausentismo.
- Retención del talento.
- Mayor lealtad por parte del empleado.

- Menor gasto en transporte, ropa, etc.
- Ahorro de espacio físico y de todo lo que de allí se deriva: luz, teléfono, etc.

Para el individuo:

• Disminución del grado de estrés laboral y mayor comodidad del trabajador.

- Aumento del compromiso e implicación con la empresa.
- Mayor felicidad en los trabajadores.
- Equilibrio entre vida personal y laboral.

-Desventajas:

- Resistencia al cambio.
- Las jornadas laborales podrían extenderse más de lo adecuado.
- La comunicación podría verse afectada.
- Podría fomentar indisciplina.
- Menor trabajo en equipo.
- Falta de equidad.
- Trabajo solitario[CITATION Ven17 \l 11274]

Es fundamental comprender que esta administración de flexibilidad depende fundamentalmente de la personalidad de cada integrante, por ejemplo, una persona que no es responsable y se le brinde un cierto espacio de libertad, puede que se aproveche de esto.[CITATION DEN17 \l 11274]

Es necesario entender que la flexibilidad no podrá ser gozada de igual manera por todos los miembros de la empresa, esto se debe a que existen cargos en los que es indispensable la presencia física, al mismo tiempo, existen personas que no necesariamente deben permanecer toda la jornada, por lo que pueden gozar de este beneficio.[CITATION htt5 \l 11274]

2.3.4. El contrato narcisista como ideal:

En relación a todo lo expuesto sobre la realidad laboral y empresarial actual el contrato narcisista se propone como un ideal según Beatriz Martínez García en “Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad”. Sobre esto se afirma que la institución tiene

que ser permanente, para asegurar las funciones estables que son necesarias para la vida social y psíquica.

El concepto de contrato narcisista explica relaciones correlativas del individuo y el conjunto social: cada recién llegado tiene que cargar al conjunto como portador de la continuidad y viceversa.

El contrato narcisista ofrece un entramado que sirve de soporte al yo y su ideal. Este contrato es necesario para el sujeto y el grupo, ya que articula repetición, diferencia, condicionamiento y libertad en una alianza que garantiza cierta permanencia, pero también permite la emergencia de lo singular.

Si bien, la inclusión en organizaciones supone para el sujeto singular restricciones que muchas veces son productoras de sufrimiento, también sabemos que el monto de este sufrimiento psíquico estará relacionado con el modo en que dicha organización efectivice, o no, las compensaciones a las renunciaciones pulsionales y asegure a los sujetos los términos mínimos de este contrato narcisista.[CITATION Bea \ 11274]

2.3.4.1. A partir de esto se sugiere para tener éxito en las empresas tener en cuenta aspectos tales como:

Que las cosas también funcionen en el hogar.

Vacaciones más largas: Para muchos trabajadores el tiempo de vacaciones que ordena la ley no es suficiente, por lo que siempre son bien recibidas las recompensas empresariales en días de descanso.

Trabajo por objetivos: Permite contratar a alguien que pueda trabajar desde cualquier parte del mundo, y contar con un talento humano más especializado.

Jornada reducida: Permite dedicar más tiempo a la vida personal del trabajador.

Pago de educación de los empleados: Es un tipo de beneficio en el cual una empresa reembolsa los costos de la educación y formación de sus empleados, incluyendo gastos de matrículas, libros, honorarios y tiempo para realizar dicha formación.

Bonos de alimentación: Equivale a dar dinero en efectivo, pero se entregan tarjetas o tickets canjeables por alimentos u otros bienes de primera necesidad en ciertos establecimientos.

Fondos de ahorro: Los trabajadores aportan un porcentaje de su salario durante cierto tiempo y luego reciben este fondo junto con una cuota adicional que da la empresa.

Bonos por productividad: Es un incentivo atractivo para los trabajadores que los motiva a cumplir las metas laborales.

Cobertura médica: Obra social, seguro médico, entre otros.

Espacios para diversión y entretenimientos: Gimnasios, espacios verdes, sala de juegos, etc.[CITATION MOL11 \I 11274]

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El enfoque metodológico desde el que se aborda la temática elegida es cualitativo, el cual se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, los estudios cualitativos no siguen un proceso rígido y secuencial. Estos desarrollan preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos.

Las características del enfoque cualitativo son las siguientes:

- El investigador plantea un problema, el cual está sujeto a modificaciones según su experiencia durante el proceso.
- El investigador observa los hechos y durante el transcurso de la investigación desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa.
- En la mayoría de estas investigaciones no se contrastan hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se van perfeccionando conforme se recaban más datos.
- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente.
- El investigador utiliza técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, etc.
- Es un método holístico, es decir, busca considerar los datos como un «todo», sin reducirlo en sus partes.
- La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación de la realidad.
- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones.

El enfoque cualitativo se puede concebir como un conjunto de prácticas que transforman la realidad observable en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.[CITATION htt7 \l 11274]

Los alcances que se pretenden en el presente trabajo son de tipo descriptivo, en cuanto busca caracterizar, exponer, describir, presentar o identificar aspectos propios de una variable determinada.

El diseño considerado para abordar la temática es no experimental, transversal. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Las investigaciones no experimentales pueden ser transversales o longitudinales, en el presente trabajo se trata de un diseño transversal descriptivo. Los diseños transversales realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Cuando miden variables de manera individual y reportan esas mediciones son descriptivos.[CITATION htt9 \l 11274]

Muchas disciplinas científicas, especialmente las ciencias sociales y la psicología, utilizan este método para obtener una visión general del sujeto o tema. Algunos sujetos no pueden ser observados de ninguna otra forma. También es empleado por los investigadores de mercadeo para evaluar los hábitos de los clientes, o por las empresas que desean juzgar la moral del personal.[CITATION htt6 \l 11274]

El concepto central de este estudio es la motivación laboral. Este constructo es considerado como la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

La motivación laboral es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se ubica la organización, las

condiciones físicas la estructura formal, los valores y normas vigentes, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad, de liderazgo, etc. todas variables que han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante. Es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunte a los miembros de la organización respecto a algunas o todas las variables señaladas.[CITATION Mas92 \l 11274]

La técnica de recolección de datos consiste en entrevistas semidirigidas, con interrogantes orientados a indagar acerca de la motivación laboral que los empleados sienten en su lugar de trabajo. Este tipo de técnica consta de tres momentos

- Primero cerrada, datos más objetivos (nombre, edad, sexo, etc.) Permite bajar niveles de ansiedad. El tiempo dependerá de los niveles de ansiedad que traiga el entrevistado.

- Después, viene un segundo momento de entrevista con características desestructuradas, libre, donde se le dice que hable de lo que quiera. El entrevistado puede explayarse y desarrollar el tema que desee y dura más o menos entre quince y veinte minutos.

- Finalmente, viene un momento más organizado, en donde se hacen preguntas de los temas que no quedaron claros y tal vez algo que se desea profundizar. También es en este momento en el que se pregunta sobre lo que no se dijo y que es relevante para las conclusiones diagnósticas.

Se fusiona varios tipos de entrevistas. En las cuales convergen varias técnicas: objetivas y subjetivas, estructuradas y desestructuradas, se puede observar lo transferencial.

Es muy completa y muy útil para diversos ámbitos, como el clínico, el laboral y el judicial.

Se tiene en cuenta lo que dice y lo que no dice, cómo lo dice, lo gestual, lo que coincide y lo que contradice, en qué tiempo está centrado (pasado, presente o futuro), si hubo o no coherencia en todo el discurso, en qué momento se desestructuró, de qué estaba hablando.[CITATION htt8 \l 11274]

El escenario en el que se llevó a cabo la recolección de la información fue realizado a partir de las prácticas profesionales supervisadas del área

laboral de la carrera de psicología, en una residencia medica en diagnóstico por imágenes, que complementa su actividad profesional adhiriendo a los postulados de la educación médica continua, son un Centro de Enseñanza de Médicos Especialistas de la Sociedad Argentina de Radiología. El dirigentes de la empresa brindó la información de que se trata de una empresa familiar, es decir que sus padres y hermanos forman parte del equipo directivo de la empresa.

La empresa distribuye el trabajo para alcanzar sus objetivos en distintos sectores, los cuales cuentan con un “jefe de sector” que se encargan parcialmente de asegurar el cumplimiento de la tarea y realización de los objetivos y tienen además relación directa con la gerencia. La práctica fue llevada a cabo solo con el departamento de administrativos contables que integran la empresa la cual incluyó también a algunos jefes de sector.

El tema abordado e investigado fue “el nivel de motivación laboral” de tal departamento mediante entrevistas semidirigidas. Para la realización de las preguntas y mayor conocimiento de la empresa se ha tenido muy presente los objetivos, misión y visión que la empresa autodefine para sí.

Las preguntas orientadoras que sirvieron de guía para la recolección de la información fueron las siguientes:

- 1- ¿Qué es el éxito para ti?
- 2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?
- 3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?
- 4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?
- 5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

MATRIZ DE LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE:

N	eda	Sex	antigüeda	Éxito	valoració	desarrollo	sacrifici	animo
1	31	Fem	2 años	Si	Media	No	si	bueno
2	30	Fem	10 años	Si	Media	Si	si	Muy bueno
3	25	Mas	7 meses	No	Positiva	No	si	bueno
4	39	Fem	12 años	Si	Media	Si	si	Muy bueno
5	38	Fem	15 años	Si	Positiva	Si	si	Muy bueno
6	54	Fem	40 años	Si	Positiva	Si	si	Muy bueno
7	45	Fem	20 años	Si	Media	Si	si	bueno
8	31	Fem	8 años	Si	Positiva	Si	si	Muy bueno
9	48	Fem	25 años	Si	Positiva	Si	si	Muy bueno
10	30	Fem	1 año	No	Negativa	No	si	Malo

4. RESULTADOS

De los datos obtenidos mediante las preguntas realizadas podemos afirmar que la responsabilidad de la empresa no cae solo en el jefe de sector sino que está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas, por lo que podríamos afirmar que es un modelo de gestión por funciones, debido a que en el origen de la estructura se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división de trabajo (Taylor) y posterior agrupación de las tareas especializadas en áreas funcionales o departamentos. Esto se manifiesta en los departamentos especializados en sectores, en los jefes funcionales, en la jerarquía para coordinar y en la información jerárquica, en la toma de decisiones centralizada, y en la idea de que eficiencia es productividad y la realización de mejoras son de alcance

limitado. Lo cual se vio reflejado en cada una de las entrevistas en donde afirmaban sentirse eficientes al hacer su tarea personal más allá de lo que hagan los demás, sintiendo que así aportan a la empresa y a la productividad de tal.

Según lo explicitado por la mayoría de los trabajadores, habría satisfacción en cuanto a la retribución económica, lo cual es parte del mantenimiento de un buen nivel de motivación. Aun así la mayoría no se detuvo en el tema de la retribución económica, sino que asociaron su motivación laboral a los objetivos en sus respectivos sectores y objetivos laborales personales, los cuales podrían verse concretados en la empresa en la realización de sus respectivas tareas.

Por lo que podríamos afirmar que la visión de la empresa es compartida por los empleados, debido a que existe un sentimiento de identificación y compromiso, con una visión de futuro para lograr acciones claras, con paciencia y persistencia, de manera que el camino lo construyen todos para así alcanzar los resultados esperados.

Y esto es posible debido a que los valores son no solo conocidos sino compartidos por todos los integrantes de la institución, por ejemplo, la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal no es solo para residentes, sino también para cada miembro. Por ejemplo, las secretarías manifestaban haber ingresado sin ningún conocimiento, sin embargo se les brindó la posibilidad de ser formadas y llegar a ser jefes de sector.

Según lo observado también se puede afirmar que el trabajo es vivido como favorable, como estructurante por los integrantes de la empresa haciendo posible la sublimación como mediador privilegiado entre inconsciente y campo social. por ejemplo esto puede verse en la capacidad de resignar días libres o hacer horas de mas no por obligación sino por el deseo de que el trabajo esté realizado como ellos esperan, al igual que esto repercute en su idea de éxito-fracaso con respecto a ellos mismos, siendo favorable en la mayoría. La idea de éxito en sus tareas es predominante a lo cual se le suman las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa el sentimiento de motivación personal de los miembros.

Podríamos afirmar además que la existencia de los líderes como mediadores entre gerentes y dueños, encarnado en la figura de “Jefes de personal” es muy positiva para mantener un buen nivel de motivación, y aportaría un espacio propicio para la expresión de malestar, como también de ideas y despliegue de creatividad dentro del marco estructural de la empresa asumido por cada uno.

A la vez que expresaron el sentimiento de ser tenidos en cuenta y considerados con flexibilidad en caso de ser necesario, lo cual también sería un gran aporte al bienestar motivacional y la incidencia de este en la devolución que los empleados estarían dispuestos a dar tanto en rendimiento como en tiempo.

Se podría resumir que los trabajadores del departamento de administrativos contables, se encontrarían, con un muy buen nivel de motivación, y que la empresa contaría con buenas herramientas para sostener tal nivel. Especialmente los empleados con más años de antigüedad, ya que han podido ir creciendo y desarrollándose en su labor, por lo cual experimentan sentimientos de mayor éxito y crecimiento laboral, lo cual generan un nivel de motivación mayor que el de los empleados de menor de antigüedad. Podríamos afirmar entonces que la oportunidad de desarrollo que ofrece la empresa a los trabajadores de mayor antigüedad los dispone a trabajar con un muy buen ánimo y a dar más de sí mismos, incluso sacrificar momentos de ocio para realizar labores de la empresa. Dejando notar la influencia de las oportunidades de desarrollo en la motivación laboral.

En cuanto a la comunicación como eje estratégico de la empresa, gerencia la institución implica tanto la coordinación del capital físico, como el social y emocional. La estrategia llevada a cabo en la empresa, es a través de reuniones con los jefes de sector una vez al mes, cada jefe va recolectando quejas, ideas para mejorar, o expresando los malestares de los miembros de su sector, los cuales serán expresados a los directivos en una reunión mensual. La mayoría de los trabajadores entrevistados afirmó que si bien pueden expresarse con sus jefes de sector como medio, no siempre reciben las respuestas esperadas, pero aun así cuentan con un espacio para expresar su

malestar, propuestas etc. A modo de sugerencia, podríamos referir a la empresa que sería positivo el reconocimiento verbal cada tanto del trabajo bien hecho por los sectores, o individuos, cuidando no fomentar competitividad entre ellos.

Por lo mencionado anteriormente podría afirmarse que la empresa tiende a constituirse como una organización inteligente según lo expuesto por Peter Senge. Aunque le quedan algunas barreras por derribar entre las cuales se destacan “yo soy mi puesto” en algunas menciones de los entrevistados, como “solo me interesa que mi trabajo esté bien” y con eso estoy satisfecha. Y “el mito del equipo administrativo” esto se manifiesta en algunas palabras de los entrevistados tales como “no sé porque pero los jefes de sector no dicen todas nuestras quejas, es como que tienen miedo de quedar mal ante los dueños” “si funciona pero no del todo porque creo que no transmiten realmente lo que esperamos”. Esto se debe a que con frecuencia los equipos empresariales suelen pasar tiempo luchando en defensa de su territorio, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. Para preservar esa imagen procuran callar su desacuerdo.

5. CONCLUSIONES

A partir de las entrevistas llevadas a cabo, podemos arribar a conclusiones acerca de la motivación de los trabajadores en articulación al marco teórico propuesto.

Es fundamental que la organización cuente con una misión, visión y valores definidos. Logrados estos tres aspectos, será posible alinear los objetivos de la organización con los individuales. Esto será de gran importancia tanto para la empresa como para el colaborador, ya que generará una satisfacción laboral.

Desde la perspectiva individual es beneficioso que cada persona identifique si sus objetivos personales y valores se corresponden con los de la organización a la que pertenece, ya que de no ser así deberá saber que no es la mejor organización para establecerse y hacer carrera (contrato narcisista).

La posibilidad de hacer carrera dentro de la empresa influye directamente en los niveles de motivación, tienen que ver con los sentimientos de éxito y realización personal, al igual que la imposibilidad de movimiento genera sensación de estancamiento.

Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. Esta visión es vital para la organización Inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Despierta el compromiso de mucha gente. [CITATION SEN08 \l 11274]

En cuanto a la comunicación como eje estratégico, gerenciar la institución implica tanto la coordinación del capital físico como el social y emocional. Por lo que las valoraciones verbales ejercen gran influencia sobre los niveles de motivación laboral, ya sean estas positivas o negativas. La carencia de valoración positiva disminuye la motivación laboral según lo atraído de la investigación.

La idea de éxito personal involucra lo laboral, como parte de la vida del individuo, pero no es su centro, especialmente en los más jóvenes, quienes

demandan una realidad laboral basada en la flexibilidad capaz de considerar los demás aspectos de la vida tales como el tiempo de ocio, la vida social y comunitaria, tiempos de vacaciones, vida familiar, gimnasio, etc.

Todos estos aspectos hacen al clima laboral el cual de ser favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y conseguir aumentar los niveles de productividad de esta. La participación por su parte, puede tanto ayudar a generar un clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, construyendo círculos de calidad. La gestión del recurso humano debe tener como palabra mayor la "calidad", calidad en el trato, en las palabras en la integración en el desarrollo, llevan a la calidad en el producto que genera la empresa a la vez que se mantiene motivado al empleado y se incrementa el sentimiento de éxito laboral, y los sentimientos de valía. Por lo cual también es importante compensar verbalmente los logros.

Cabe destacar según los datos arrojados en las entrevistas que la motivación laboral también es cuestión generacional, debido a que los empleados más jóvenes en edad muestran menos motivación, y esto podría deberse a que consideran el trabajo como un medio para viajar, socializar y mantenerse en un buen nivel de vida. Mientras que los más adultos, consideran el trabajo como una forma de autorrealización, y esto también puede deberse al tiempo que llevan en la empresa y en lo que han podido ir creciendo y desarrollándose y contrastar los resultados a largo plazo, que tal vez los más jóvenes en edad y en la empresa no ha podido contrastar.

Por lo cual también podríamos decir que como empresa habrían alcanzado el establecimiento de un contrato narcisista con cada uno de los trabajadores, especialmente con los más antiguos.

En conclusión podemos decir que la preocupación por la productividad continua evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado un factor central. La proliferación de modelos organizacionales tendientes a conseguir niveles de productividad más altos, significa también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los

trabajadores de los valores de la organización.

6. PROPUESTAS

El desafío del momento es el de la productividad, ya que se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esa tarea.

A partir de los resultados y conclusiones obtenidas en el presente estudio se podría señalar que si bien se ha logrado una visión compartida entre empresa y empleados con una motivación laboral favorable, hay dos aspectos que merecen ser tenidos en cuenta.

Por un lado el sostenimiento de la visión compartida y de un clima favorable, puede contribuir directamente al incremento y mantenimiento de la productividad, a través de sugerencias útiles, las cuales podrían llegar a surgir en círculos de calidad. Sería una buena herramienta generar espacios mensuales que den lugar a la integración a la elaboración y expresión de su malestar, usando herramientas didácticas como el juego, role play o técnicas participativas que los lleven a procesar de manera positiva las situaciones laborales del día a día y que les ofrezcan las herramientas para hacerlo. Crear un ambiente en el que los integrantes de la empresa puedan dar su máximo esfuerzo y que tengan la oportunidad de pensar creativamente y usar la imaginación, esto será posible si se ayuda a los empleados a encontrar el sentido y la satisfacción en su trabajo. Lo cual puede llevarse a cabo generando espacios en los que todos puedan participar. A la vez que trabajar y detectar sobre los elementos que impiden la internalización de la visión y la no colaboración para alcanzar la misión.

Por otra parte la división observada entre quienes tienen más antigüedad en la empresa y los de ingresos recientes podría disolverse mediante la realización de talleres in company y encuentro extra laborales realizados con el objeto de afianzar vínculos y conocerse mejor en un ambiente distendido.

La propuesta para el abordaje de jefes de sector gerentes y dueños, consistiría en encuentros para señalar la importancia del reforzamiento positivo por el impacto beneficioso que este tendría en las personas a su cargo por

ejemplo a través de palabras de aliento y reconocimiento de las tareas bien hechas. Debemos procurar que el monto de sufrimiento psíquico estará relacionado con el modo en que dicha organización efectivice las compensaciones a las renuncias pulsionales y asegure a los sujetos los términos mínimos de este contrato narcisista. Las personas buscan estar motivadas, sentir que lo que hacen tiene un fin mayor y quieren ser recompensadas, y esa recompensa no viene necesariamente con la remuneración, sino que puede venir con diferentes beneficios como los aspectos motivacionales relacionados a la flexibilidad que analizamos anteriormente, con la visión compartida e internalización de esta y todos los demás aspectos antes mencionados. Hoy los empleados exigen más libertad, mayor confianza y una integración entre el trabajo y el resto de la vida. Por lo cual reuniones con jefes y dueños en las cuales los elementos de la flexibilidad sean tocados y tenidos en cuenta con la importancia que merecen sería una buena herramienta de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

7. ALLES, M. (2015). Conciliar vida profesional y personal. Buenos Aires: Granica S.A.
8. Blunda, J. (2010). "Trabaja Motivado". UNSTA.
9. Braun E. (septiembre 2016). "Las personas primero". Editorial conecta.
10. DENEGRI, D. (2017). Curso: Tópicos avanzados de Recursos Humanos, Facultad de Tucuman.
11. García, A. (2012). En M. V. "Visión, Misión, Valores y compromiso con la organización.
12. García, B. M. (2005). Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad. Buenos Aires. Barcelona. México: Paidós. .
13. Kring C. (Copenhagen, 2017), "Life navigation" Editorial Randall Barolet, pág. 59.
14. Martínez García B.(2005) "Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad"
Melamed A. (Buenos Aires 2016) "El futuro del trabajo y el trabajo del futuro" Editorial Planeta, pág. 229.
15. Maslow. (1992). "Necesidades y esquemas organizacionales."
16. R. Mansilla. (1992). "*Diagnóstico del clima organizacional*" (pág. cap 9).
17. Maslow, a. (1991). *Motivación y Personalidad*.
18. MELAMED, A. (2016). El futuro del trabajo y el trabajo del futuro. Buenos Aires: Planeta.
19. Paula, M. (2011). Turbulencia generacional. Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.
20. Pérez, S. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*.
21. Peter, S. (2008). "La Quinta Disciplina". "Visión compartida". Barcelona: Editorial Granica.
22. Pinto, M. (2006). "*El legado de Frederick Irving Herzberg*". Red Universidad Eafit.
23. POSNER, K. (1995). "*El Desafío del Liderazgo*". Barcelona: Granica.
24. Sánchez Pérez J. (2006). "Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo", Editorial McGraw-Hill España.
- 25.

Consultas a base de información, en internet

- (s.f.). Obtenido de <http://www.wentels.com/es/course/entorno-delmercado-de-trabajo/qu%C3%A9-es-la-flexibilidad-laboral-y-c%C3%B3mo-le-puede-beneficiar>,
- workmeter*. (18 de Abril de 2013). Recuperado el agosto de 2019, de *workmeter*: <https://es.workmeter.com/blog/bid/276948/Qu-es-la-flexibilidad-laboral>
- <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-el-novedoso-metodo-paramejorar-elbalance-entre-vida-laboral-y-personal>. (agosto de 2017). Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com>.
- Bertola, F. (6 de Septiembre de 2018). <https://prezi.com>. Recuperado el agosto de 2019, de <https://prezi.com/nzocexk8lhjb/caracteristicas-de-la-entrevista-semidirigida-es-una-entre/>
- Co <http://www.wentels.com/es/course/entorno-delmercado-de-trabajo/qu%C3%A9-es-la-flexibilidad-laboral-y-c%C3%B3mo-le-puede-beneficiar>, (s.f.).
- Consultoria estrategica, F. y.-y.-l.-e.-d.-t.-g.-e.-e.-m. (agosto de 2017). *Flexibilidad y Creatividad la nueva exigencia de tres generaciones en el mundo laboral*.
- Dankhe. (1986). www.dre-learning.com. Recuperado el agosto de 2019, de http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte_4.htm
- Dyzenchouz, G. (11 de septiembre de 2017). <https://blog.gointegro.com>. Recuperado el agosto de 2019, de https://blog.gointegro.com/consideraciones-al-implementar-horarios-flexibles-de-trabajo?utm_campaign=Blog+Update&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=56213143&_hsenc=p2ANqtz-8AcfQ9cXemjHPDAay7mM-x56z1B_zJsS2DxCoc7Bjb7FnGoVbU0BAPWAOE3EDyF-4ovfN
- <http://www.wentels.com>. (s.f.). Obtenido de <http://www.wentels.com/es/course/entorno-del-mercado-de-trabajo/qu%C3%A9-es-la-flexibilidad-laboral-y-c%C3%B3mo-le-puede-beneficiar>.
- Jobandtalent, B. (enero de 2016). *Ventajas de la flexibilidad laboral*. Recuperado el agosto de 2019, de <https://blog.jobandtalent.com/ventajas-flexibilidad-laboral>
- Pyme, E. (2009). *La motivación laboral | Emprende Pyme*. Recuperado el miercoles de octubre de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/category/motivacion-laboral>.
- Sánchez, L. (23 de junio de 2015). Recuperado el agosto de 2019, de www.emprendepyme.net/flexibilidad-laboral.html: <https://www.emprendepyme.net/flexibilidad-laboral.html>
- Sanfeliciano, A. (13 de enero de 2018). *lamenteesmaravillosa.com*. Recuperado el agosto de 2019, de

<https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>

Shuttleworth, M. (2018). <https://explorable.com>. Recuperado el agosto de 2019, de <https://explorable.com/es/disenos-de-investigacion-descriptiva>

Uriarte, J. M. (12 de agosto de 2019). "*Flexibilidad Laboral*". Recuperado el agosto de 2019, de <https://www.caracteristicas.co/flexibilidad-laboral>

26. ANEXO I

INFORMACION PARA CONOCER LA EMPRESA EN LA CUAL SE LLEVO A CABO EL PRESENTE ESTUDIO.

Tal empresa es una residencia médica en diagnóstico por imágenes Complementando su actividad profesional y adhiriendo a los postulados de la educación médica continua, son un Centro de Enseñanza de Médicos Especialistas de la Sociedad Argentina de Radiología. Reconocido por el ministerio de Salud Pública y Medio Ambiente. Y se encuentra ubicado en calle Santa Fe 747.

Misión:

Son un grupo empresario que se declara comprometido con el constante crecimiento, persiguiendo la obtención de un retorno razonable de las inversiones realizadas, reforzando su compromiso de ser ciudadano corporativo responsable y apoyado en sus valores, en el desarrollo de su gente y en el incalificable compromiso de satisfacer las necesidades y atender las preferencias de sus clientes.

Visión:

Ser un grupo empresario de avanzada, líder por su calidad y eficiencia en procesos y costos. Con alto concepto ético y profesional, confiable y conocedor del negocio y del mercado; con una organización orientada a la búsqueda constante de la excelencia, y la plena satisfacción de sus clientes.

Valores:

- austeridad y eficiencia.
- conocimiento del negocio.
- calidad.
- compromiso.
- trabajo en equipo.
- orientación a resultados.
- actitud hacia el desarrollo y aprendizaje de las personas.

Objetivos:

- Alcanzar un trato humano adecuado con cada paciente.

- Realizar un correcto interrogatorio clínico-diagnóstico.
- Informar a cada paciente y / o familiar sobre las distintas prácticas diagnósticas a realizarse.
 - Seleccionar, aplicando criterio y juicio crítico, la técnica adecuada según la patología en estudio.
 - Reconocer la anatomía e interpretar las distintas patologías según el método de diagnóstico. Sus ventajas y desventajas, indicaciones y contraindicaciones.
 - Aplicar las orientaciones farmacológicas teniendo en cuenta las características del estudio a realizarse. Manejo adecuado de las reacciones medicamentosas o efectos indeseables que eventualmente pudiera derivar en cada uno de los estudios.
 - Mostrar criterio y juicio crítico, tanto en la selección como en la realización de un informe dentro de cada uno de los métodos de diagnóstico (radiografía general y contrastada, ecografía, eco doppler, mamografía, tomografía computada, resonancia magnética, medicina nuclear, densitometría ósea, etc.)
 - Elaborar un archivo de datos y seguimiento de casos clínicos.
 - Proponer, desarrollar y participar en ateneos, seminarios y encuentros científicos.
 - Participar activamente en congresos, cursos y conferencias provinciales, nacionales e internacionales.
 - Participar en proyectos de investigación.
 - Desarrollar su capacidad de búsqueda bibliográfica en las distintas fuentes (hemeroteca, bibliotecas, base de datos, internet).
 - Poner de manifiesto su capacidad para el estudio independiente.

27. ANEXO II

ENTREVISTAS

Nº1

Edad: 31

Sexo: femenino

Antigüedad: dos años trabajando en equipo y nos ayudamos mucho en las tareas.

1- ¿Que es el éxito para ti?

Me siento satisfecha, si siento éxito, pero cuando no me salen las cosas siento que fracaso. Me auto exijo. Pero en este trabajo si siento que mis tareas diarias logran éxito en mi sector, pero colaboro también en otros sectores.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Si me siento valorada por mí misma y por los demás del equipo, pero hay sanción cuando salen mal las cosas.

No siento reconocimiento por parte de los jefes cuando las cosas salen bien por ejemplo no nos dicen “ay qué bien te salió esto” aunque tal vez nos dan regalos el día del trabajador o cosas así. Pero cuando hago algo mal me lo dicen.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

No se puede alcanzar desarrollo profesional dentro de la empresa pero si en mis metas personales siendo este trabajo un medio. No me veo en un futuro trabajando acá. Aunque si soy responsable y busco expandirme y hacer algo más que esto. Trabajo para mantenerme pero lo bueno es que puedo hacerlo a mi manera y sin plazos tan puntuales y exigentes siendo presionada, hay flexibilidad horaria, tengo tiempo para estudiar y trabajar y es bueno que me hayan tenido en cuenta el tiempo para estudiar, por ejemplo si yo necesito irme antes si me dan permiso, y yo después lo devuelvo

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si sacrificaría un tiempo de ocio o un día. Siempre que no sea una constante. Ellos además nos proponen participar de la maratón a beneficio de

la fundación nunca y nosotros participamos porque queremos, es algo social para ayudar a la fundación.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Si hay días sin ánimo pero si me siento con ánimo en general. Si no me gusta algo que se presenta un día trato de cambiarlo. Me da aliento saber que no voy a estar acá eternamente. Pero igual aprendo a manejar y resolver cosas. Me levanto con pilas, no me resulta un peso venir a trabajar, incluso los sábados aprovecho para ponerme al día. Pero estaría bueno que cada tanto nos reconozcan aunque sea con palabras, pero el grupo del sector nos motivamos y retamos solos. Y cuando algo nos molesta sí o no nos sale por ejemplo algo técnico si podemos decirlo a la jefa de sector y eso está bueno.

Nº2

Edad: 30

Sexo: femenino

Antigüedad: 10 años

1- ¿Qué es el éxito para ti?

El éxito es satisfacer lo que el empleador necesita en base a lo que yo doy en mi trabajo y eso me hace sentir exitosa y satisfecha.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Si por mí misma, pero por el compañerismo maso menos, somos muy diferentes, con unos somos buen equipo y con otros no tanto. Eso no afecta mi trabajo, pero se con quién cuento para tal solución, osea yo vengo al trabajo y me siento bien con lo que hago y creo que con lo que vivimon como país estamos bien y generalmente hay un buen clima, también nos divertimos y disfrutamos como compañeros, y también en mi vida personal. Hay gente que no está conforme y por eso mal predispuesta y eso genera un clima de mierda, pero yo no lo vivo como ellos asique trato de motivarlos, aunque e jefe no te diga "te felicito". Tenemos un buen sueldo y cumplen con los aumentos en tiempo y forma, y antes nos festejaban el cumpleaños una vez al mes.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Si siento que puedo seguir creciendo profesionalmente, si veo un avance y cambios y que fui aprendiendo y comprometiéndome de otra forma, al igual que el trato cambia y uno gana confianza y fuerza para apretar o por la antigüedad laboral. Y su hay espacio para dar mis ideas con los jefes de personal pero a veces también a los dueños si se presenta la oportunidad. Si hay algo mal nos retan. Yo tuve familia hace cuatro meses y siento que me esperaron, que fui bien tratada y tenida en cuenta, incluso me dio la plata para que compre un uniforme así que si me siento tenida en cuenta y valorada en el trabajo.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si lo haría porque capaz ellos me necesitan un día porque si ellos han sido buenos conmigo yo quiero ser agradecida. Además si yo un día necesito irme a hacer algo me siento con derecho y libertad de pedirlo, porque lo que doy siento que si son fieles en cuanto a esto.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Son 8 horas, asique si estas mal predispuesto y monitoreado por cámara, se hacen insoportables. Pero no es tan así, cada uno sabe su estructura de trabajo, pero si tenemos libertad. Si me siento animada y con energías para trabajar tranquila, si me siento tenida en cuenta y no siento que haya nada que me oprima. Si me siento satisfecha conmigo misma como proyecto vital y esto como parte de mi vida también me hace sentir satisfecha.

N° 3

Edad: 25

Sexo: masculino

Antigüedad: 7 meses.

1- ¿Qué es el éxito para ti?

A este trabajo no lo relaciono al éxito, tengo otros proyectos personales, en los cuales soy mi propio jefe, y yo sé que se van a cumplir. No siento que este trabajo me lleve al éxito, es solo un medio. Me interesan más mis proyectos que trabajar en relación de dependencia.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Si me siento eficiente, y me lo dicen, mi jefe me lo dice, por más que no me gusta estar acá ocho horas lo hago como puedo, y esto me da resultado por ejemplo yo trabajaba cortado y ya no puedo, entonces me tuvieron en cuenta y me cambiaron las horas cuando necesite el horario de la mañana. Y si me siento considerado y por eso es que cumplo también.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

No siento que pueda crecer aquí profesionalmente. Lo que me sirve y aprendo es el trato con las personas y la empatía

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si lo haría, dependiente también de la situación y el día, y lo hago por mis compañeros también, por ejemplo hacemos guardias cada sábado por medio y a veces nos cambiamos, y cubrimos un fin de. Y si consideramos ceder un finde.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Es un trabajo tedioso pero pongo la mejor, no me encanta trabajar en relación de dependencia y me pesa mucho pero si le pongo onda. Ellos implementan reuniones con jefes y empleados y ahí vos decís tus ideas y críticas, y más que nada son ideas grupales o puestas en común. Pero no me consideraron la cirugía de ligamentos, pero creo por la relación de mi jefa con la dueña. Me gustaría que tenga menos miedo y nos defienda más como

debería ser, no dejan que los saltees a ellos pero tampoco dan soluciones a veces.

N°4

Edad: 39

Sexo: femenino

antigüedad: 12 años.

1- ¿Qué es el éxito para ti?

Lograr los objetivos que tengo que hacer y generarle un plus. El éxito para mi es darle un plus a lo que hago y el reconocimiento en los cargos de compromiso de puesto, es dar ese extra.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Por mi misma más que por los demás. Yo creo que esta meta es personal. Y si me dieron este trabajo, es por algo y busco la manera de hacerlo de la mejor manera, preguntando capacitándome etc.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Si siento que puedo crecer en mi profesión y en responsabilidad, y me siento reconocida por los dueños por esto. Si tengo posibilidad para cambiar, dentro del margen cosas que me permiten hacer mejor lo que se me pide y siento que puedo sumar y aportar y que esto es bien visto.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si lo haría y si lo hice varias veces. Y lo que hago es porque quiero dejar las cosas bien hechas y al día. Y también me siento considerada si tengo que pedir algo o unas horas o lo que fuere.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Si me siento animado con energías en lo laboral, si tengo algo que aportar lo digo en las reuniones de personal. Estoy bien por el momento.

N°5

Edad: 38

Sexo: Femenino

Antigüedad: 15 años.

1- ¿Qué es el éxito para ti?

Es llegar a una meta que me pongo, en relación al trabajo me voy poniendo metas y veo que si estoy logrando el éxito y cumpliendo mis objetivos y me siento satisfecha, siento que es mi lugar.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Si me siento eficaz, sé que herramientas tengo y como las uso para sentirme cómoda. Puedo hacer cosas creativas tipo regalo chocolates a los empleados, aunque no sea mi función y lo planteo y me siento escuchada y tenida en cuenta. Si me siento eficiente y valorada, con libertas de plantear ideas o problemas y buscar solución.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Yo acá entre de cero y aprendí muchísimo y soy ahora encargada de equipo y de mantenimiento, asique si siento que crecí profesionalmente y que puedo seguir creciendo, no es monótono.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si lo haría porque si me llaman es por algo súper importante y no tengo problema, y yo tengo dos hijos y ellos me consideran si tengo que faltar o irme antes y son muy atentos con respecto a estos hay mucha confianza y libertad.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Yo me siento muy bien y lo que no puedo hacer lo pregunto y aprendo y resuelvo y si siento celebraciones por parte de los dueños que con ellos es con quien trato.

N°6

Edad: 54

Sexo:Femenino.

Antigüedad: 40 años.

1- ¿Qué es el éxito para ti?

Trabajo para vivir, por mi familia, me gusta mi trabajo, el reconocimiento, cumplir con los objetivos, que les satisfaga y creo que hago bien mi trabajo y pongo la empresa en primer lugar. Si creo que alcanzo el éxito acá.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Yo por mi misma si y por los demás también. Yo soy encargada general.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Si pero podría dar más, hay muchas labores separadas. En mi lugar si pero recibo consultas de muchos sectores, creo que podría dar más si me lo permiten, pero que si puedo crecer, yo entre sin saber nada y ahora se todo lo que respecta y siento que estoy capacitada para enseñar.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si lo hice, somos más empleados, pero en este momento de mi vida creo que es necesario pero si me lo piden si lo haría, porque como responsable de sector tengo que cumplir con mi trabajo, para tranquilidad del sector y para que se cumplan los objetivos. Y creo que si fui tenida en cuenta cuando estuve enferma o temas familiares y porque también saben que no voy a pedir un permiso si no es sumamente necesario, porque hay confianza de ambas partes.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Si me gusta el trabajo que hago, lo hago con ganas porque me gusta. Faltaría premiar más a los empleados por ejemplo el empleado del mes o regalar una tarde a los que siempre cumplen. Si me siento con libertad de opinar pero lo hablamos con mandos de medios, a veces funciona y a veces no. Siento que no quieren transmitir todas nuestras inquietudes.

N°7

Edad: 45

Sexo: Femenino

Antigüedad: 20 años.

1- ¿Que es el éxito para ti?

Cuando logras que tu meta te salga el sacrificio vale el doble. Si el sacrificio es el que vos esperas eso para mí es el éxito. Acá el éxito es relativo, tengo días buenos y días malos, tengo rachas que parecen eternas pero no muchas malas. Si veo medianamente que puedo alcanzar el éxito pero también depende del equipo y de los otros sectores porque si un sector no está bien afecta a los otros y viceversa.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Muchas veces uno no está conforme con lo que hace y busca dar un poco más, y sentís que no vale la pena a los ojos de los demás, siempre va a ser lo mismo. Y grupalmente no busco su reconocimiento pero el resultado se ve en el trabajo que hago. En algunas ocasiones si me siento valorada

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

sí, yo aprendí bastante comparado con lo que sabía al principio.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si, si siempre tengo buena predisposición y si me piden es porque lo necesitan. Es mas no cumpla mis horas a rajatabla, siempre me voy más tarde porque me cuelgo haciendo cosas, y esto es porque yo trabajo muy bien, tranquila sin interferencias. Pero yo me siento bien y donde me siento bien me quedo, yo soy de llegar tarde pero siempre me quedo más, compenso.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Si, en cuanto no interfiera con mi tarea, si llego de buen humor y buena onda pero parece que una molesta, porque llegas y es una lluvia de problemas y eso genera "cara de traste" parece que a los otros les molesta que haya un buen humor y me lo tiran abajo. Esto me afecta en el momento pero cuando la persona mala onda se va retomo la energía. Me gustaría que no sean tan

estrictos por ejemplo no nos dejan tomar mates o un comunicado diciendo que nos reímos muy fuerte y a la siesta es más tranquilo. Charlamos de otras cosas, nos reímos pero sin descuidar el trabajo y eso les molesta porque hay días que hay demasiado holgorio pero me parece más un escrito. Trataría de ser permisiva pero hay gente que es abusa y no queda otra que ser así con todos para evitar pérdida de tiempo quitaron el mate, por lo social, porque la gente nos pedía uno y se quedaba charlando y eso nos hacía perder tiempo y es lo mismo porque siempre escenas para charlas en la oficina.

N°8

Edad: 31

Sexo: Femenino

Antigüedad: 8 años.

1- ¿Que es el éxito para ti?

El éxito es desempeñar lo mejor posible en el sector, si puedo alcanzar el éxito acá y con mis hijos también. Me llevo bien con todos mis compañeros y esto no pasa en todos los trabajos y, e siento exitosa por eso.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Si, de mi misma si, y por mi sector también, somos cuatro chicas y nos valoramos un poco todas en lo que nos toca a cada una

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Si, como experiencia laboral si, si crezco laboralmente, aprendí muchas cosas de las que no tenía ni idea.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si es necesario sí, porque tengo que aportar en el lugar en el que trabajo y siento que esto si es tenido en cuenta, a veces sí y a veces no.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Mis problemas quedan afuera del trabajo, porque trabajar ocho horas seguidas, si bien es tedioso y no veo las horas de volver a casa, el sector por ahí me genera bronca en algunas actitudes y otras veces es súper maravilloso, pero generalmente si me siento con buena energía para venir a trabajar.

Pero creo que sería bellísimo que cada uno haga su trabajo que tiene que hacer y respete a los otros y se evitaría conflictos.

Si me siento con la libertad de plantear lo que siento e ideas. A veces si cumplen los jefes de personal pero yo me siento con la libertad de decirles eso a ellos.

N°9

Edad: 48

Sexo: Femenino

Antigüedad: 25 años

1- ¿Que es el éxito para ti?

En mi caso es personal, porque tiene que ver con la historia de vida, yo hoy si me considero exitosa en mi trabajo, porque hoy en día ser efectiva en mi trabajo a los 48 años es exitoso. Tuve que pasar grandes desafíos, demostrar que era capaz, confianza y conocer que era capaz, y eso me costó, y llevo tiempo al punto de decir "me voy" pero no soy una persona que acepte las derrotas, tampoco pelear por algo que no tiene sentido, pero esto valía la pena pero yo soy una persona de fe. Veo en la providencia divina y Dios y hoy si me siento exitosa, reconocida, valorada como persona, y orgullosa de mis logros y de mi misma. Es algo que logre con esfuerzo, sacrificio y trabajo.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

Mi vínculo es con mis tres compañeras y gerencia, y tengo mucho trato con ellos. Soy la más antigua en mi sector y si me siento valorada, por mi antigüedad y conocimiento y por cómo es una y por ser cooperativa, no generar individualismo y esto me hace sentir valorada y querida, y por mis jefes también, y con el tiempo eso me fue a mejor y fui creciendo. Yo sé que estoy haciendo muy bien mi trabajo, me lo dijeron, todo lo que una hace tiene sus frutos, y se ve el resultado en el trabajo

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Si siento que puedo crecer y desarrollarme profesionalmente por más que estemos en un sector, siempre se puede más, y hoy hay que apostar a que la empresa puede crecer, abrir otros caminos, y este es un trabajo que si tiene esta forma y esta la visión de que si puedes seguir creciendo, y que sus fundamental para que la empresa crezca.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

Si porque son respetuosos de los tiempos, y si me lo piden es porque es necesario y si sé que tienen que contar con mi disponibilidad, es un sentido de

solidaridad que hay que tener en el trabajo. Pienso que la gratitud uno lo tiene que tener con todo. Y si serian flexibles conmigo si lo necesito, pero creo que mi dar va más allá de eso, es desde un punto de vista personal. Yo creo que hay que dar y después por cualquier lado recibís, y el reconocimiento en mi trabajo viene por parte de ellos por mi esfuerzo. Siento las ocho que estoy las tengo que hacer rentables para ellos y esto lo tengo claro. Que lo que hago sea confiable, más cuando manejas dinero y es importante darle valor a esa confianza, eso para mí es importante, que mi trabajo sea bueno, confiable y rentable, y creo que las responsabilidades no son en sí por el título.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Al principio lloraba porque no quería venir, porque tenía que aprender cómo era en si mi trabajo, pero me plante y dije “ quiero seguir acá” y ahora dejo y trato de dejar acá el cien por ciento y me levanto porque es mi responsabilidad y tengo que venir a pesar que tenga un problema de salud, y vengo bien. Estaría bueno que hagan jornadas de convivencia donde se pueda plantear cosas que no gustan y molestan, con libertad sin el juicio por lo que decís, estaría bueno es espacio de escucha y reflexión. Y así no sentiríamos en que hay un interés por lo que haces y no por impresión. Hay una sabiduría en la vida, en la edad. Si se pueden plantear cosas pero ellos tienen la última palabra pero no veo que sean cerrados.

N°10

Edad: 30

Sexo: Femenino

Antigüedad: Un año.

1- ¿Que es el éxito para ti?

Llegar al objetivo que uno se propone y siento que todavía no conseguí eso acá, porque no siento que me lo permitan, no tienen manera de escalar, sos secretaria y los vas a seguir siendo, no podes crecer profesionalmente.

2- ¿Se siente eficiente y valorado en su trabajo, por sí mismo, y por los demás?

No me siento valorada ni que me traten como si fuera eficiente, por mí misma sí, pero vos podes trabajar re bien pero al mínimo error y ya no servís para nada, y si haces algo bien no te lo dicen.

3- ¿Crees que las tareas que realizas te permiten desarrollarte profesionalmente?

Siento que no puedo crecer profesionalmente, sos secretaria y lo vas a seguir siendo.

4- ¿Sacrificarías un día de descanso u ocio para dedicarte a tu profesión y triunfar?

No me molesta, si lo hice, pero no lo consideran, y si lo hacen no lo demuestran, pero nos gustaría que no todos sean pálidas, y que cada tanto reconozcan lo que hago aunque sea de palabra. Hay veces que son accesibles pero depende de la situación para que ellos te permitan faltar ponerle.

5- ¿Te sientes con ánimos y energías para realizar adecuadamente tu trabajo?

Me gusta lo que hago vengo por eso, necesito el trabajo para subsistir y también por eso, porque me gusta lo que hago. No siempre puedo expresar lo que tengo de ideas y el malestar directamente no se puede expresar. Uno de los jefes de personal busca solución y a los otros no les importa, pero si siento que tengo energías y con mi sector también, pero creo que para un trabajo más ameno, y un buen ambiente de trabajo nos digan lo positivo.