



UTN.BA

FACULTAD  
REGIONAL  
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERIA  
GERENCIAL

Título:

“Factores de motivación del personal técnico profesional en un organismo de ciencia y técnica. Caso de estudio: Laboratorio de análisis físico-químico. Periodo 2009-2023”

Autor: Dermeguerditchian Abraham Esteban

Tutor: Dra. Sandra Fernández

Directora de la carrera: Dra. Sandra Fernández Buenos Aires 09/2023

## Índice

<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>ESTADO DEL CONOCIMIENTO</b> .....	12
<b>METODOLOGÍA</b> .....	22
<b>DISCUSION</b> .....	26
<b>CONCLUSIONES</b> .....	65
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	69
<b>ANEXOS</b> .....	71

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Distribución de nivel motivacional en el estudio realizado .....	28
Gráfico 2 Proposición de individuos en el estudio por género .....	28
Gráfico 3 Relación percepción nivel promedio motivacional en función del género .....	29
Gráfico 4 Proporción de las distintas generaciones en el caso de estudio.....	29
Gráfico 5 Relación promedio nivel motivacional para las distintas generaciones.....	30
Gráfico 6 Proporción de individuos en función de Nivel Académico finalizado .....	30
Gráfico 7 Relación promedio nivel motivacional para los distintos niveles académicos .....	31
Gráfico 8 Distribución de percepción importancia de nivel académico.....	31
Gráfico 9 Percepción nivel de motivación promedio en función de nivel de importancia de desarrollo académico .....	32
Gráfico 10 Distribución de personal con y sin hijos .....	32
Gráfico 11 Nivel promedio de motivación en personal con hijos y sin hijos .....	33
Gráfico 12 Distribución de individuos en las diferentes áreas .....	33
Gráfico 13 Nivel motivación promedio por área .....	34
Gráfico 14 Distribución de individuos que proyectar realizar carrera laboral .....	34
Gráfico 15 Percepción promedio de motivación en función de proyección de carrera laboral....	35
Gráfico 16 Percepción de nivel motivacional promedio en función de si tiene hijos y si proyecta carrera laboral .....	35
Gráfico 17 Distribución de individuos con respecto a los años en la organización.....	36
Gráfico 18 Percepción promedio del nivel motivacional en función de la antigüedad.....	36
Gráfico 19 Distribución en función de tipo de contratación.....	37
Gráfico 20 Percepción promedio de motivación en los individuos respecto de tipo de contratación.....	38
Gráfico 21 Distribución de individuos respecto al salario.....	39
Gráfico 22 Percepción de promedio del Nivel motivacional en función del salario .....	39
Gráfico 23 Distribución de individuos respecto de su valoración respecto al dinero .....	40
Gráfico 24 Percepción de nivel motivacional promedio en función del nivel de valoración del dinero .....	40
Gráfico 25 Percepción de motivación promedio en función de rangos de valoración frente al dinero .....	41
Gráfico 26 Percepción del clima laboral .....	41
Gráfico 27 Percepción promedio de motivación en función de la Percepción del clima laboral .	42
Gráfico 28 Distribución de relevancia que le dan los individuos al clima laboral .....	42
Gráfico 29 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la valorización del clima laboral .....	43
Gráfico 30 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la valorización del clima laboral (con valor filtrado).....	43

Gráfico 31 Percepción nivel motivacional promedio en función del clima laboral a una valoración de clima laboral 10.....	44
Gráfico 32 Percepción nivel motivacional promedio en función del clima laboral a una valoración de clima laboral de 9 .....	44
Gráfico 33 Percepción promedio del clima laboral en las distintas áreas .....	45
Gráfico 34 Distribución de percepción en cooperación entre áreas.....	45
Gráfico 35 Percepción promedio del nivel de cooperación entre áreas en función cada área de trabajo .....	46
Gráfico 36 Percepción promedio de nivel motivacional en función del nivel de percepción de cooperación entre áreas .....	46
Gráfico 37 Distribución de percepción de salario para las tareas y beneficios recibidos .....	47
Gráfico 38 Percepción motivacional promedio en función de la valoración de su salario con respecto a las tareas desempeñadas.....	47
Gráfico 39 Percepción motivacional promedio en función de la valoración de su salario con respecto a las tareas desempeñadas (con valores máximos filtrados).....	48
Gráfico 40 Distribución de percepción de cercanía a la sociedad. ....	48
Gráfico 41 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción de cercanía a la comunidad beneficiada.....	49
Gráfico 42 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción de cercanía a la comunidad beneficiada (valores hasta 5 de cercanía).....	49
Gráfico 43 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción de cercanía a la comunidad beneficiada (valores iguales o mayores de 6 en cercanía) .....	50
Gráfico 44 Distribución de percepción de impacto en la sociedad.....	50
Gráfico 45 Percepción de la motivación promedio en función de la percepción del impacto en la sociedad .....	51
Gráfico 46 Percepción de la motivación promedio en función de la percepción del impacto en la sociedad (valores de impacto iguales o mayores a 6) .....	51
Gráfico 47 Distribución de la percepción de la influencia del ámbito socio económico.....	52
Gráfico 48 Percepción promedio de motivación en función de la percepción de la influencia del ámbito socio económico .....	52
Gráfico 49 Percepción promedio de motivación en función de la percepción de la influencia del ámbito socio económico (valores de 3 a 6 en influencia del ámbito socio económico) .....	53
Gráfico 50 Percepción promedio de motivación en función de la percepción de la influencia del ámbito socio económico (valores de 6 a 10).....	53
Gráfico 51 Distribución de percepción de desigualdad.....	54
Gráfico 52 Percepción de beneficios recibidos por otras áreas frente al área donde cumple las tareas el individuo .....	54
Gráfico 53 Percepción promedio de motivación en función de la percepción de si recibe más, igual o menos beneficios que otras áreas.....	55
Gráfico 54 Distribución de opinión sobre medidas punitorias .....	55

Gráfico 55 Relación de la percepción de motivación promedio con la opinión a favor y en contra de medidas punitorias .....	56
Gráfico 56 de la percepción de motivación promedio con la opinión a favor y en contra de medidas punitorias en cada área de trabajo .....	56
Gráfico 57 Distribución de la perspectiva de capacitaciones recibidas .....	57
Gráfico 58 Distribución de áreas temáticas para capacitación .....	57
Gráfico 59 Relación de la motivación promedio con respecto a la perspectiva de las capacitaciones recibidas.....	58
Gráfico 60 Distribución de individuos q consideran que tienen flexibilidad en el horario laboral y los que consideran que no tienen.....	58
Gráfico 61 Relación de las perspectiva de motivación promedio con respecto a si consideran si tiene flexibilidad en el horario laboral.....	59
Gráfico 62 Distribución de valoración de la condición de trabajo de estabilidad. ....	59
Gráfico 63 Distribución de tiempos hasta tener una contratación Ley Marco .....	60
Gráfico 64 Distribución de tiempos hasta tener una contratación de Planta permanente .....	61
Gráfico 65 Distribución de valorización de una lista de beneficios.....	61
Gráfico 66 Distribución de valorización de una lista de beneficios (continuación) .....	62
Gráfico 67 68 Distribución de valorización de una lista de beneficios (continuación bis) .....	62
Gráfico 69 Distribución de tipos de beneficios.....	63
Gráfico 70 Distribución de creencia por la cual podría llegar a renunciar los sujetos de estudio	64

## Índice de Tablas

Tabla 1 Resultados de la encuesta Beneficios y Categorías .....	79
Tabla 2 Resultados encuesta Id, Marca temporal , Género, Edad y Cantidad de años en la institución.....	81
Tabla 3 Resultados de la encuesta Id, Hijos Nivel académico y área .....	82
Tabla 4 Resultados de la encuesta Id Contratación , Motivación y Flexibilidad horario laboral .	83
Tabla 5 Resultado de la encuesta Id, cercanía con la comunidad, capacitaciones y cooperación de áreas .....	84
Tabla 6 Resultados de la encuesta Id, sueldo frente a beneficios, valoración del dinero, clima laboral y desarrollo académico .....	85
Tabla 7 Resultados encuesta Id, influencia ámbito socio económico , impacto sociedad y comparación de beneficios.....	86
Tabla 8 Resultados de la encuesta Id tiempos hasta el tipo de contratación, valoración de estabilidad y medidas punitivas .....	87
Tabla 9 Resultados de la encuesta razones de renuncia, valoración de beneficios .....	88
Tabla 10 Resultados de la encuesta valoración de beneficios Parte 2 .....	89
Tabla 11 Resultados de la encuesta valoración de beneficios Parte 3 .....	90

## INTRODUCCION

La motivación del personal científico técnico es fundamental para la toma de decisiones, tanto en su carrera académica, personal y en su carrera profesional. Los intereses son los que moldean la motivación, con lo cual para poder tener personal motivado hay que entender sus intereses. Estos intereses son los predisponen a optar a los individuos en sus acciones diarias y futuras.

El personal científico técnico es un eslabón en la cadena productiva de múltiples rubros. Puede presentarse en la industria alimenticia, petrolera, ambiental y hasta farmacéutica, entre otros. Aun en un mismo rubro puede estar en distintas etapas del proceso productivo. Por ejemplo, en la industria farmacéutica un técnico químico, trabaja en desarrollo, en control de calidad o hasta mismo en el área de producción del fármaco como operario calificado o supervisor de producción.

Dicho esto, englobar a todo el personal científico técnico es complejo. Un factor común en muchas industrias en la actualidad es el control de calidad, para dicho control de distintos productos o servicios requiere análisis físico químicos.

En el organismo seleccionado, las contrataciones más estables tardaron, en algunos casos, un tiempo extenso y fueron procesos complicados. En algunos casos hasta ya prestan servicios, pero su contratación es indirecta por la falta de instrumentos para efectivizarlos en la organización(Benchome, 2020).

Se han creado miles de puestos de trabajo en el sector público vinculados a la ciencia y tecnología.El personal científico técnico ha estudiado y creado materiales como los necesarios para los barbijos en la pandemia del Covid(CONICET, 2020), aun así, muchos de estos talentos están de forma transitoria o subcontratados.

El capital humano en el sector científico técnico es fundamental para un crecimiento a velocidad que pueda cubrir las necesidades técnicas que hoy en día avanzan cada vez más rápido y con conocimientos más específicos. Ese capital humano debe llevar ya un conocimiento de base, pero al mismo tiempo debe capacitarse en el área que trabaja constantemente(Agotegaray, 2008).

La pregunta a responder es: ¿cuáles son las variables socio demográficas y condiciones laborales de mayor impacto con respecto a la motivación en el caso de estudio? Entender estos motivadores es complejo. La motivación humana es multicausal y también es una variable temporal porque no todos los días motivan las mismas cosas. Y a pesar de la complejidad de la temática se convierte indispensable para las organizaciones para poder focalizar en que estrategias poder tomar para motivar a su personal y también para los empleados para entender que puede ofrecerle la organización para cumplir con sus expectativas.

Como el objetivo del estudio es identificar las distintas variables que impactan en la motivación de los científicos, se construyó un caso de estudio donde poder estudiar esas variables. Luego se analizaron por separado para comprobar si las variables socio demográficas eran relevantes en la percepción de motivación de los individuos

El sector público y privado compite por esos talentos, y es ahí donde se presenta el problema dado que la elección de donde trabajarán o cuanto tiempo estarán en cada sector depende motivaciones externas e internas en los individuos. Con lo cual es importante estudiar cuales son las motivaciones internas de estos individuos, y cuáles son los incentivos que prestan las organizaciones para captar esos empleados.

Como el sector público y privado al competir por esos talentos, siguen la máxima de Adam Smith donde establece que “nadie debería producir en casa un bien que salga más barato comprar” por eso, en algunos casos el sector privado espera que se capacite en el sector público para así ahorrar tiempo y dinero en esa capacitación.

El mercado laboral se comporta al igual que otros mercados de bienes o servicios. El individuo elige el servicio, en este caso el trabajo donde se desempeñará, que le de mayor cantidad de beneficios otorgando la menor cantidad de esfuerzos como se explica Mankiw (2015) cuando se evalúa la competencia de mercados. Dicho esto, es de interés para ambos sectores evaluar que ofrecer para captar los empleados con conocimientos científicos técnicos.

Un gran diferenciador entre los dos sectores es la finalidad de organización. A diferencia del sector privado donde el lucro es una de las principales razones porque existe la organización en el sector público la finalidad es otra como explican los economistas en la sección de “Argumentos a favor de restringir el comercio” donde habla de las fallas de mercado y las funciones del estado en ellas(Mankiw, 2015). Este además de ser un diferenciador podría ser un motivador como se desarrollará en este estudio.

Los factores de motivación son las variables codependientes que determinan las decisiones de los individuos y el éxito de las organizaciones(Badii, Abreu , & Ramírez, 2008). Entre los factores que se analizarán se podrían destacar los económicos, personales y hasta socioambientales como la conexión con la comunidad.

En el presente estudio analiza la percepción del empleado con respecto al beneficio que otorga a la sociedad. El sector científico técnico no suele estar conectado directamente con la comunidad que beneficia como otras profesiones. Un ejemplo de conexión directa con la comunidad beneficiada es el médico y el paciente. En cambio, el resultado de los analistas científicos pasa a

través intermediarios como políticos o comunicadores hasta llegar a la comunidad. Esta desconexión se analizó como un factor de motivación.

El sector científico técnico en sus múltiples ramas suele ser un rubro de carrera académica. Mientras que algunos rubros no se necesitan obligatoriamente estudios universitarios como el arte, en otros se necesitan un título de grado como la abogacía. En el rubro científico técnico suele tener una carrera de grado como la ingeniería, posgrado, doctorado y algunos casos hasta pos doctorado. Entonces el sector científico técnico suele tener una carrera de capacitación extensa, que debe ser un factor a evaluar. De acá se desprenden 2 temas la estabilidad en el trabajo y la posibilidad de capacitarse por medio de la organización.

Uno de los factores claves en la retención del personal es la estabilidad. La estabilidad del personal en un organismo público garantiza que, en un caso de carácter externo, como cierre de la institución, se lo reubicara en otro organismo. Esta estabilidad no solo dependerá de la organización. La estabilidad del empleado público es un factor que se desarrollará no solo como factor motivador, sino en también como una de condición contratación del empleado diferenciador del sector privado.

El grupo de estudio seleccionado tiene la particularidad de que su contratación no es igual para todos los individuos, con lo cual permite ver como la manera de contratación podría afectar a su motivación. Esto último, sería más complicado de ver si en el grupo de estudio fueran todos contratados de la misma manera.

El motivador económico es fundamental en un puesto de trabajo. Este factor de motivación influye desde las cuestiones básicas de supervivencia hasta de autorrealización (Maslow, 1943). Los factores motivaciones personales son un patrón amplio que pueden ir desde querer armar una familia hasta el deseo de una empresa propia.

Los factores motivadores personales si bien influyen en cada individuo se pueden encontrar patrones. Se intentará encontrar algún tipo de caso recurrente en el ámbito personal que motive o desmotive al individuo en el ámbito laboral. Encontrar a la persona indicada para el puesto es complejo e importante y depende tanto de los conocimientos como de sus competencias (Roig, 2011). Si bien las motivaciones personales dependen de cada uno los casos recurrentes se pueden trabajar.

Uno de los efectos en la motivación de crecimiento laboral o de desmotivación en el puesto que desempeña es la rotación del personal por insatisfacción. Las organizaciones buscan que esa rotación no sea grande debido que es un proceso costoso tanto la capacitación del nuevo personal como el proceso de búsqueda. Cada vez que se rota el personal es un nuevo comienzo y conlleva

gastos. Lo que se busca es que esa rotación no sea constante y de corto periodos entre los ingresantes y las renunciadas.

Otro efecto de la motivación es el clima laboral de los empleados. Esto no solo influye en el desempeño del individuo desmotivado sino en el entorno cercano a él. Un clima laboral positivo provoca un efecto sinérgico donde la organización es más que la suma de sus individuos.

En una empresa privada lo que se suele ofrecer son incentivos para mejorar la motivación de los empleados. Estos incentivos pueden ir desde una recompensación económica hasta una foto en la puerta del tipo empleado del mes.

En el sector público los incentivos son diferentes. Si bien existen los bonos o incentivos económicos con nombres particulares del ámbito público, lo que se suele tomar como incentivos es la planificación de una carrera a largo plazo en la organización.

Argentina presenta uno de los más altos índices de escolaridad en Latinoamérica y en la historia (Tuñón & Poy, 2020). Como se explica en el informe esto es un evento histórico en Argentina, y también una oportunidad para empleos.

Con el fin de mejorar las condiciones laborales, en el ámbito público se suele pensar en capacitaciones como recompensa. Estas capacitaciones pasan a ser un arma de doble filo, porque si bien es indiscutible que la capacitación es un requerimiento, la selección del tipo de capacitación debería ser acorde a lo deseado por el empleado para considerarse una recompensa.

Las capacitaciones recibidas pueden ser un factor de motivación o desmotivación. Como ya se expresó una capacitación en este rubro es fundamental para el desarrollo laboral y/o profesional. Las capacitaciones puede ser un factor de desmotivación debido que para algunos individuos recibir una capacitación puede ser algo no deseado, observar que sus compañeros recibieron mejores capacitaciones que ellos, o pudieron recibir capacitaciones no relevantes y terminan prefiriendo otro tipo de incentivo.

Sin embargo, las capacitaciones suelen ser un claro beneficio al contrario de otros beneficios que se consideran cuestiones básicas del trabajo hasta que se quitan. Entre esos beneficios se pueden resaltar como un jardín maternal, transporte por parte de la organización hasta el lugar de trabajo o hasta el interés e incentivos otorgados por los encargados del área por un desarrollo académico de los empleados.

En el presente estudio se busca analizar los patrones de motivación de los individuos y su valoración a lo obtenido por parte de la organización como también que esperan obtener y se focaliza en un equipo de trabajo donde hay individuos con una vasta trayectoria y otros son

nuevos en la organización. Con la información analizada la organización, como otras similares, podrá desarrollar estrategias para motivar a su personal.

Para esto se realizó un relevamiento de los beneficios de trabajar en el organismo, y se realizó una encuesta al personal para ver su valoración de la situación actual. El estudio analiza los diferentes patrones entre variables relevantes para la motivación laboral de los científicos técnicos.

## **ESTADO DEL CONOCIMIENTO**

En el siglo XX se presentaron múltiples teorías sobre la motivación. Las diferentes teorías de motivación analizan las conductas del ser humano desde distintas perspectivas. Las 3 perspectivas más generales son psicológicas, económicas y sociales. Cada perspectiva se puede analizar en función de múltiples parámetros como la edad, género, cultura, temporales entre otras.

En la siguiente sección se presenta las teorías generales y los estudios puntuales con respecto a las distintas variables de estudio. Se hizo un relevamiento bibliográfico orientado a la motivación en un ambiente laboral. Con lo cual, no se analizarán a fondo múltiples aspectos conductuales.

El principal desafío se centra en encontrar cuales son los parámetros controlados que influyen para mantener un nivel motivacional alto. Entre esos parámetros controlados se encuentran los económicos, los beneficios no económicos, y el ambiente laboral. Entre los parámetros no controlados se encuentra la situación socioeconómica del país la cual también es un parámetro de estudio desde la percepción de los individuos en el estudio.

Uno de los principales estudios sobre las motivaciones es la teoría de Maslow (1943) que establece una jerarquía de necesidades a cubrir. Es una de las principales teorías dado que engloba a los individuos sin distinción de edad, género o cultura.

Según Maslow (1943), el individuo debe ir satisfaciendo los distintos niveles de necesidades hasta llegar al nivel de la autorrealización. Los niveles son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización.

El nivel más bajo es el de las necesidades fisiológicas. Estas necesidades comprenden a la salud del individuo como la correcta respiración, la alimentación y dormir. Las necesidades fisiológicas en un ambiente laboral son una de las primeras a tener en cuenta desde las horas de descanso hasta los tiempos para alimentarse.

El siguiente nivel de necesidades es el de seguridad, que comprende la seguridad física de empleo, de propiedad privada y la seguridad familiar. Este nivel en un ambiente laboral está relacionado con las condiciones laborales como la correcta indumentaria de trabajo, el nivel de estabilidad del empleo y de ingresos.

El tercer nivel es el de afiliación es el que comprende a las relaciones como las amistades y afectos. Estas necesidades están relacionadas con lo que se considera clima laboral, o relación de los individuos con otras áreas.

El cuarto nivel de necesidades es el de reconocimiento que abarca primero el autorreconocimiento, el respecto y lo que el individuo considera éxito. Este es el nivel de necesidades relacionado con un ambiente laboral comienza a ser más relativo a la persona. Podría ser relativo a cómo ve la sociedad el rol que uno cumple con su trabajo hasta el nivel de económico que alcanza con el trabajo que realiza. Este nivel es altamente subjetivo como el mismo concepto de éxito personal.

Y por último, el nivel más alto es el que comprende la autorrealización. Este nivel (Salas Muriel, s.f.) es el aspecto de mayor necesidad psicológica, y es la que le da el sentido de vida. Es complejo definir en un ambiente laboral este concepto debido que depende internamente del individuo esa búsqueda de sentido, pero podría ser desde una promoción hasta un reconocimiento de la comunidad debido a su trabajo o investigación.

De la teoría de Maslow (1943) derivan estudios más puntuales a los distintos niveles de necesidades y su influencia en la motivación del individuo. Un estudio relacionado a la motivación de los científicos (Gonzalez Blasco, 1979) que relaciona el nivel de productividad de los científicos con su vocación y motivación. Este estudio está relacionado directamente con los niveles de necesidades de afiliación y reconocimiento. También analiza cuanto el factor suerte como lleva al concepto éxito a los investigadores. Según el 19,5% de los individuos la suerte es determinante en sus profesiones para llegar al éxito, con lo cual el otro 80,5% no creen esto.

Como explica Badii (2008) uno de los elementos motivadores son los factores de salario básico y los incentivos económicos. Con lo cual ya introduce que no solo es necesario un sueldo, sino que el mismo cubra las necesidades básicas como las que enuncia Maslow (1943).

Un estudio más reciente (Podovan, 2020) relacionó la teoría de Maslow (1943) y McClelland (1961) en un ambiente laboral y el establecimiento de metas. Este estudio usa como sujetos de estudio a médicos investigadores, y aunque la sociedad lo percibe como un trabajo único, los médicos lo percibían como un empleo más. También establece lo importante de la profesión con el contacto directo con la comunidad beneficiada. Y concluye que para motivar al personal “no es necesario mucho dinero y que pequeños planes pueden generar grandes cambios”.

Otra teoría general sobre la motivación orientada a logros (McClelland, Achievement motivation theory, 1961), el autor realiza un estudio donde comienza a segmentar a las personas ya por su motivación orientada a su objetivo personal. Los tres grandes objetivos personales son necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logros.

Según McClelland (1961) según los objetivos personales, el individuo se va desempeñar mejor en cierto tipo de tareas frente a otras. Las distintas motivaciones llevan a los individuos a

desempeñarse mejor si el objetivo está orientado a obtener mejor afiliación, mayor cantidad de poder en una organización o al cumplimiento de logros.

Los individuos con motivación orientada a logros buscan objetivos con hitos, así pueden sentir que terminaron un desafío y pueden pasar al siguiente. Estos individuos necesitan o prefieren la existencia de estándares para saber si los alcanzaron o superaron. Un buen ejemplo de hitos para estos individuos es la carrera laboral, donde el puesto está marcado como junior, semi senior y senior.

En cambio, los individuos con motivación orientada a afiliación buscan un buen clima laboral. Los desafíos no son su prioridad sino mantener un buen trato con sus compañeros. Su ambiente más cómodo es el de los trabajos grupales donde no se busque resaltar el logro individual sino el desempeño grupal.

Por último, los individuos con orientados al poder buscan resaltar por encima de los compañeros para conseguir influencia. Si bien parece tener una connotación negativa al principio, estos individuos buscan que sus compañeros sean lo mayor posible productivos así ellos consiguen el éxito (McClelland & Burnham, Power Is the great Motivator, 1976).

McClelland siguió su investigación junto a Burnham (1976) orientándola a gerentes. El estudio realizado por ellos, obtiene como resultado después de entrevistar a los gerentes de 50 empresas de Estados Unidos y sus subordinados.

El estudio saca como conclusión que los índices de espíritu de equipos, claridad organizativa y sentido de la responsabilidad eran más bajos para el gerente de motivación afiliativo. El gerente con orientación al poder tiene el mismo nivel en el índice de espíritu de equipos que el gerente de orientado a logros. Pero gerente orientado a logros obtiene mayores niveles en los indicadores de claridad organizativa y sentido de la responsabilidad que el gerente con motivación de poder.

El estudio de McClelland (1976) y Burnham (1976) también obtiene un resultado importante con respecto que con una capacitación de los gerentes se puede mejorar sus indicadores.

Hoy en día existen estudios psicológicos mediante imágenes para poder detectar la predisposición por la motivación de los individuos. El estudio para detectar estas referencias es conocido como TAT (siglas en ingles de prueba de apercepción temática). El TAT fue desarrollado por Murray (1935) antes que McClelland y Burnham y da patrones de personalidad del individuo.

Del estudio de McClelland (1976) derivan múltiples estudios orientados a psicología humana, pero es este trabajo de investigación se resaltarán los que están orientados al gerenciamiento y

liderazgo en organizaciones. Un estudio que segmenta los tipos de liderazgos orientándolo a una generación particular es el de Ayerbe y Tuñón (2017). Las investigadoras muestran como distintos tipos de liderazgo influyen en la generación Y. El estudio (Ayerbe & Tuñón, 2017) muestra distintas herramientas para motivar a los trabajadores. Entre los motivadores se resaltan el dinero en forma de sueldo, la relación con sus superiores que podría tomarse como clima laboral y la posibilidad de ascenso. La posibilidad de ascenso en la categoría de McClelland (1961) se ajustaría tanto para los individuos con motivación de poder como los individuos motivados por logros.

En el estudio de Ayerbe y Tuñón (2017) se empiezan a ver 3 variables motivadoras importantes, que son el crecimiento personal, clima laboral y desarrollo laboral aplicados a una generación en particular. El crecimiento personal en forma de sueldo, el clima laboral como la relación con sus colegas y el desarrollo laboral o carrera laboral por medio de la posibilidad de una promoción.

Cabe destacar que el estudio (Ayerbe & Tuñón, 2017) segmenta por generación. La segmentación por generación se desarrollará más adelante, pero en el estudio (Ayerbe & Tuñón, 2017) llegan a la conclusión que la generación Y necesita de feedback constante y trabajos con retos además de una buena relación con los compañeros.

Otro estudio que deriva de las motivaciones intrínsecas de los individuos es el de Motivación y Flow en Deportistas (Furno, 2015): En este estudio de motivación se empieza a ver que la segmentación depende de la actividad que desarrolla el individuo. Los individuos del estudio entran en el perfil de motivados por logros donde la competencia que desarrollan es su objetivo.

Furno (2015) desagrega los múltiples factores de motivación intrínseca, donde abarca la teoría satisfacción de necesidades como los que ya mencionamos, e incluye patrones de conducta. Cabe destacar que de este estudio parámetro de segmentación fue el género mayormente.

Como la investigadora (Furno, 2015) muestra mediante correlaciones hay una clara diferencia en las motivaciones entre géneros. Resalta la importancia del clima generado por el entrenador es más importante para los hombres que las mujeres.

Según el estudio de Badii(2008), los encuestados piensan a mayor motivación mayor es su la productividad. Dado que la productividad es un parámetro que varía con cada organización, esto es complicado de ser comparable. Aun así lo que concluyen las personas sobre esta temática es relevante. Junto a la productividad también se concluye que a mayor motivación se logra mayor calidad del trabajo. Poder identificar la motivación para cumplir sus objetivos es más que importante.

Un enfoque clásico sobre la motivación que se diferencia de Maslow (1943) y McClelland(1961) es el de la desigualdad de Adams (1965). La principal diferencia con los otros enfoques, es que este introduce al entorno del individuo como principal variable de motivación.

Este enfoque (Adams, 1965) hace una comparación entre lo que percibe el individuo por el esfuerzo que realizó y lo que percibe que recibe otro miembro de la organización (también puede ser un individuo de otra organización) por el esfuerzo entregado. Por ejemplo, esta comparación podría ser entre 2 compañeros que desempeñan la misma tarea como análisis de laboratorio siendo este el esfuerzo entregado y comparar el sueldo de ambos individuos. Suponiendo que ambos realizan la misma cantidad de esfuerzo y el otro recibe un sueldo mayor sentirá una desmotivación debida a la injusticia.

En tiempos que se busca transparencia en las condiciones laborales, como sueldo o beneficios, la comparación puede ser de otras variables. Una variable no monetaria podría ser el trato con el jefe. Cabe destacar que lo que importa no siempre es lo que realmente pasa sino lo que el individuo percibe en la comparación. Una falsa percepción puede generar una desmotivación innecesaria. Un ejemplo de esto es creer que un compañero por realizar la misma tarea tiene un mayor salario, y con el tiempo descubrir que esto solo fue una suposición falsa.

Otro problema que genera este enfoque es que el individuo puede comparar su trabajo con un trabajo similar en otra organización sabiendo que el salario es mayor. Esto genera una desmotivación sin conocer realmente cuales son las condiciones laborales en la otra organización.

Un estudio que deriva de la teoría de desigualdad de Adams (1965) es el de “La motivación de los empleados administrativos de un Hospital Público” (Nogueira, 2023) que analiza los distintos factores de motivación. Lo que diferencia en este estudio de otros, es que en las conclusiones resalta que los empleados buscaban con firmeza identificar quienes desempeñaban bien su trabajo y quienes no para otorgar el reconocimiento adecuado. En esto se ve el deseo de justicia ante lo recibido y el esfuerzo generado.

En el estudio de Nogueira (2023) analiza como el rol de líder afecta a la motivación de los empleados. Entre las acciones que debe tomar el líder está la justa recompensación. Las justas recompensaciones son instrumentos difíciles de implementar porque entra en juego el factor de desigualdad de Adams.

Otra teoría que deriva de la desigualdad de Adams(1965) es el efecto Pigmalion. Este efecto establece que si el individuo tiene expectativas positivas tomará comportamientos positivos y aumenta su probabilidad de resultados positivos, y viceversa encaso de expectativas negativas.

El entorno del individuo promueve expectativas positivas o negativas, pero al final es voluntad del individuo si tomar una actitud positiva o negativa. Un ejemplo de esto es que si ve que un compañero es promovido en el trabajo sin merecerlo puede verlo por el lado de la desigualdad de Adams(1965) como un efecto desmotivante, pero si toma una actitud positiva en la cual piense que el siguiente en ser promovido puede ser él, por el efecto Pigmalion se esfuerce por conseguir esa promoción.

El efecto Pigmalión fue estudiado en el ámbito académico en aplicaciones de motivación a estudiantes universitarios por Vargas(2015). En este estudio muestra como los resultados obtenidos son función de la expectativa que tenían los alumnos a lo largo de la carrera. Para poder lograr esos resultados el líder del grupo, en ese caso el profesor, debe usar técnicas de vehemencia, realismo y de asesoramiento continuo.

En función del efecto Pigmalión, la realidad del individuo esta moldeada por su percepción. Un ejemplo de esto es la desigualdad de Adams (1965) donde la percepción de si un compañero es justa o injusta es solo función del concepto de justicia del observador.

Hay que tener en cuenta que la percepción pasa a ser protagonista de las decisiones del individuo. Esto fue estudiado por Baron y Rotundo (2018) aplicado a las decisiones gerenciales. En este estudio (Baron & Rotundo, 2018) muestran como las decisiones son influidas por sesgos. El estudio da la recomendación que para la toma de decisiones haya información que no distorsione la realidad y equipos para toma de decisiones.

Adentrándose en las teorías de Maslow (1945), McClelland(1961) y Adams (1965), se observa que hay dos campos estudios de la motivación. Un campo interno al individuo que son las motivaciones intrínsecas y un campo referente al ambiente del individuo que el campo de motivaciones extrínsecas.

El psicólogo Frederick Herzberg (1959) hace una nueva segmentación de las motivaciones. La teoría de los dos factores (Herzberg, 1959) analiza la motivación en 2 dimensiones. Las dimensiones según Herzberg (1959) son la higiene y la motivación.

La dimensión de higiene se entiende como todas las condiciones en un ambiente laboral como el salario, relación con los colegas, con sus empleados y con su supervisor. Todos estos factores pueden generar quejas o desmotivación al no cumplir las expectativas del individuo, pero cumpliéndolas no se garantiza la motivación. Un estudio relacionado con esta dimensión de higiene es el Moreno Navarro (2021) el cual nos muestra como está relacionada la satisfacción laboral con la motivación en un ambiente académico.

La otra dimensión es la motivación. La dimensión motivación es intrínseca al individuo y es semejante a ir cubriendo las necesidades de Maslow(1945). En esta dimensión se incluyen desarrollo profesional, capacitaciones y formación académica y reconocimiento del puesto. Pero que el empleado este motivado no garantiza que no tenga quejas. Un empleado puede estar muy motivado en el trabajo, pero si sus expectativas salariales son mayores a la oferta esto genera quejas e insatisfacción.

Del estudio de Herzberg (1959) derivan estudios ya orientados a la motivación laboral. Un estudio que analiza los factores de motivación laboral en los puestos del rubro tecnológico(Grosvald, 2020). Grosvald (2020) analiza como distintos beneficios ofrecidos por las empresas son valorizados por los empleados del rubro informático.

En el estudio de Grosvald (2020) además de ver cuáles son los beneficios de mayor motivación también analiza cuales son algunos de los beneficios que terminan teniendo una percepción negativa por el empleado. Un factor interesante es ver como en las publicaciones de anuncios de trabajos las empresas muestran como algo positivo los puestos desafiantes cuando todavía no conocen al empleado que va desempeñar la tarea. Este caso tiene una relación con el estudio de Herzberg (1959) dado que si bien en el nivel de necesidad de estima según Maslow (1945) se genera motivación superar un reto, en un ambiente laboral eso puede verse como un bajo nivel en la dimensión higiene según Herzberg (1959) si no coincide con las expectativas del empleado.

Un tema a discusión común en los beneficios después de la pandemia de Covid es la flexibilidad laboral y el home office. La cual se evaluará por separado. Un estudio en el campo de los negocios es el de Contreras (2022) donde analiza como la motivación es afectada en los empleados con este beneficio frente a los que no.

Un tema que se ha nombrado, pero no profundizado, son los sesgos cognitivos de los individuos. Dado que se han estudiado más de 50 tipos diferentes de sesgos tanto en el campo de la psicología como de las neurociencias, solo se desarrollará lo que se aplicará en el estudio sobre la motivación.

Una definición simplificada de los sesgos cognitivos son una interpretación errónea y sistemática de la información disponible (Kahneman & Tversky ,1981). La variable que se resalta es la información disponible, en función de la información que tengan los individuos serán más o menos afectados por esos sesgos.

Los sesgos son como atajos mentales para reducir la energía gastada por el cerebro al tomar una decisión, y una de las mejores herramientas para contrarrestarlos es la planificación (Mota, 2020). Una manera de disminuir esa cantidad de decisiones es la planificación de las tareas. Esto

influye en la motivación de los individuos, dado que sus sesgos no se activan en lo que llama Mota(2020) modo automático.

Como se ha resaltado previamente muchas decisiones son función de la percepción de los individuos. Esa percepción decide si lo observado o vivido es positivo o negativo y motiva o desmotiva en el día a día. Con lo cual es importante saber cuál es la percepción de los empleados frente a su trabajo para entender que los motiva o desmotiva. En el libro “Guía para sobrevivir al presente”(Bilinkis, 2019)el autor nos cuenta múltiples casos en los cuales la percepción nos afecta día a día en nuestro estado de ánimo y decisiones.

A través de las distintas teorías y estudios se vieron las múltiples variables de motivación que se pueden definir como variables dependientes. Son variables dependientes de los individuos en el estudio. Para poder entender cuáles son las motivaciones de los distintos individuos se debería encontrar las distintas maneras de segmentar las variables independientes. Estos tipos de segmentaciones se utilizan para poder tomar decisiones de forma no intuitiva, usando herramientas informáticas y estadísticas como explica Maria Orlandi(2020) en su tesis sobre recursos humanos con utilización de big data.

Una primera segmentación que se puede realizar en un ambiente laboral es la segmentación por generación. La segmentación por generación es una agrupación de individuos de un cierto rango etario. Esta segmentación comúnmente utilizada en el área de marketing ha pasado a ser fundamental en los demás rubros para entender los gustos y preferencias de los individuos. Este estudio no busca ser exhaustivo de la caracterización de los individuos, pero si poder tener una noción para el análisis sobre la motivación en un ambiente laboral según las distintas generaciones.

Según Kotler y Keller (2012) cada generación está profundamente influida por las épocas en las que creció(música, películas, política, eventos históricos). Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas, y tienen puntos de vista y valores similares.

Entre las categorías más usadas (Kotler & Keller, 2012)están la Generación silenciosa o tradicionalista, Baby Boomer, Generación X, Generación Y o Millennials y la Generación Z o Centennials.

Los miembros de la generación silenciosa o tradicionalista nacieron aproximadamente entre 1928 y 1945, y los eventos históricos que sucedieron fueron la segunda guerra mundial y la gran depresión en Estados Unidos. Esta generación se la caracteriza por su resiliencia y adaptación a las circunstancias difíciles. Son tradicionalistas y enfocadas a la estabilidad.

Los miembros de la generación Baby Boomer nacieron aproximadamente entre 1945 y 1964. Uno de los eventos históricos que marco esta generación fue el fin de la segunda guerra mundial con un crecimiento económico. También valoran la estabilidad y buscan un trabajo para toda la vida. A diferencia de la generación silenciosa, esta generación busco un crecimiento profesional y personal (Llevándolo a un nivel de la escala de Maslow(1945) sería a partir del nivel de afiliación a autorrealización).

Los miembros de la generación X nacieron aproximadamente entre 1965 y 1980. Uno de los eventos que los marco fue la revolución tecnológica. Se caracteriza por su capacidad de adaptación. Esta generación se la considera la generación puente porque tiene los conocimientos tecnológicos, pero con las realidades adultas de ellos Baby Boomer. Esta generación se crio llena de retos, entre ellos se criaron viendo como la generación de los padres con amenazas de despidos y mucha incertidumbre económica.

La generación X creó nuevas normas en relación a logros académicos y fueron los primeros que encontraron como desafío serio sobrepasar los estándares de vida de sus padres. Para esta generación tomo la tecnología como facilitador y no como una barrera. A esta generación prefiere los mensajes directos y no las evasivas.

Los miembros de la generación Y o Millennials nacieron aproximadamente entre 1980 y 2000. Los Millennials crecieron con una prosperidad relativa y conectados tecnológicamente, preocupados por asuntos medioambientales y sociales. También tienen un fuerte sentido de independencia y una percepción de inmunidad ante el marketing. Con lo cual no buscan trabajos para hacer carrera y buscan la recompensa inmediata.

La generación Millennials creció con internet, computadoras, celulares, y redes sociales. Son inquietos por naturaleza y ponen en duda toda medida. Tienen problemas de atención debido a la cantidad de estímulos y tienen que estar haciendo varias tareas al mismo tiempo. Hoy en día son la mayor fuerza laboral.

La generación Millennials demanda más flexibilidad laboral y ausentarse más días al trabajo. Su motivación está en encontrar el equilibrio trabajo y vida personal. Para que esta generación quiera una relación a largo plazo con la compañía las condiciones tienen que estar definidas por ambas partes.

Los miembros de la generación Z o Centennial nacieron a partir de 2000. Esta generación es la que está entrando al mercado laboral. Los miembros de esta generación son conocidos como los nativos digitales. Son multitareas y están muy conectados a internet. Son considerados más

creativos y autodidactas que las anteriores generaciones. Demandan inmediatez y los incentivos son diferentes a las anteriores generaciones.

La generación Z es la más desconocida debida que recién ingresa al mercado laboral. En esta generación se complican los incentivos debido que su mayor motivación es el crecimiento personal.

La siguiente segmentación lógica es la raza o cultura, pero debido que todos los individuos en el estudio pertenecían a la misma cultura latinoamericana no se realizó una comparación. Aun así se pasa a describir las principales características de esta cultura relevantes para el estudio.

La cultura latinoamericana según Kottler (2012) tiene fuertes valores familiares y fuertes raíces a su país de origen. Tienen la necesidad de respeto y son leales a la organización a la cual trabajan. Tienen un profundo interés a la calidad del servicio o productos. Son tan interesados por la calidad del producto, que usan sus productos o servicios a sus hogares.

El latinoamericano es conocido por su calidez y resiliencia. Debido a toda su historia de caídas económicas y políticas, el latinoamericano ha desarrollado una capacidad de pelear contra la frustración y adaptándose a las nuevas oportunidades.

Es complicado caracterizar a los latinoamericanos porque una de sus principales atributos es la diversidad. En Argentina hay un gran cruce de culturas, por un lado con los demás países latinos que emigraron en los últimos años y por otro lado los descendientes mayormente de españoles e italianos.

La siguiente segmentación que marca las preferencias de los individuos es el género. Como se planteó previamente en estudio de Furno (2015), en cuestiones de motivación el género tiene una gran incumbencia. En la encuesta para simplificar solo se colocaron 3 opciones, masculino, femenino y no binario.

## **METODOLOGÍA**

Para poder analizar la información se realizó un proceso en 3 etapas. Primero la búsqueda bibliográfica que respalda el tipo de estudio, luego la elaboración del ensayo y por último la interpretación de los resultados obtenidos.

Este es el punto más controversial en un estudio con herramientas estadísticas(Daniel, 2004). El tipo de selección de muestra es el más discutido hasta por los especialistas de estadística porque según el criterio utilizado se debe cambiar tanto el número de datos para una muestra y/o os individuos seleccionados para los datos.

El objetivo de un buen muestreo es el concepto de representatividad de la muestra. Este concepto establece que la parte seleccionada es la capacidad para reflejar de manera precisa y fiel las características, propiedades o características de una población o fenómeno más amplio al que se desea representar. En otras palabras, la representatividad se trata de cuán bien una muestra o conjunto de datos captura y representa las características y la diversidad de la población a partir de la cual se ha obtenido(Daniel, 2004).

Para no entrar en discusiones de tamaño de muestra lo que se uso es la totalidad del conjunto de individuos en el organismo que cumplían con el perfil científico técnico. Para lo cual la autoridad del organismo pidió colaboración de todos.

Por otro lado, los individuos seleccionados fueron debido al tipo de perfil donde tenía que cumplir el criterio que entraran en grupo del objeto de estudio, para lo cual debían desempeñar tareas científico técnicas en un organismo público y no de “apoyo” del tipo contabilidad o administración.

Se usó un muestreo del tipo censal muestra censal es un término utilizado en estadísticas para describir un tipo particular de muestreo en el cual se recopila información de toda la población o universo en lugar de seleccionar una muestra representativa de esa población. En otras palabras, una muestra censal implica examinar y obtener datos de todos los miembros de la población en lugar de solo un subconjunto de ellos. Un muestreo del tipo censal se cumple el concepto de representatividad de la muestra.

En el caso de estudio, la muestra fueron las respuestas de 32 individuos. Donde como se ve en el análisis es heterogéneo en variables de percepción y socio demográficas.

El estudio pasaría a ser reproducible en otras organizaciones, si se adaptan las preguntas al tipo de organización, por ejemplo, el grupo de personas están divididas en áreas. La división de áreas

favoreció al análisis para poder sacar conclusiones en función del paradigma de Adams. Y capaz el mismo estudio no tendría sentido en una organización con un solo área de trabajo,

Muchas de las particularidades del grupo de personas heterogéneo en el estudio, fue productivo para las conclusiones.

También hay que entender que en la construcción del objeto de estudio se tuvo en cuenta que la muestra es sensible a la temporabilidad, dado que la motivación puede cambiar a través del tiempo. Esto se tendrá en cuenta en la parte de conclusiones.

Un último criterio que tuvo en cuenta para el estudio fue la eliminación de datos. Esto se realizó cuando el individuo no respondió alguno de los ítems, pero sin desestimar el resto de información. Por ejemplo, si el individuo no respondió el ítem del área donde desempeña sus tareas pero si el resto de los ítem ese individuo solo no será tenido en cuenta cuando se hizo el análisis de Área de trabajo vs nivel de motivación.

Por consiguiente, se eligieron las herramientas estadísticas para el análisis. También se plantió porque no usar alguna herramienta semejante. Por ejemplo, la media aritmética o la mediana, regresión lineal o exponencial.

Primero como herramienta base de análisis se usa el promedio o media aritmética que al tomar un conjunto de datos disminuye las desviaciones de los elementos de un conjunto de datos. Esta herramienta tiene un defecto y es que es susceptible a ante “datos anómalos”(Wallpole, Myers, & Myers, 2012), errores del estilo tipeo, pero como la encuesta tiene los valores delimitados entre 1 y 10 no se presenta este tipo de error. Por eso se eligió el promedio frente a la mediana que busca el valor central de una serie de datos ordenados de mayor a menor.

Media aritmética o promedio  $\bar{x} = (\Sigma x) / n$  donde:

$\bar{x}$  =Promedio es el valor promedio que estás calculando y  $\Sigma x$  representa la suma de todos los valores ( $\Sigma$  es la notación de suma).

Para calcular el promedio, simplemente sumas todos los valores y luego divides esa suma por el número de valores en el conjunto. El resultado es el valor promedio de los números en ese conjunto. Por ejemplo, si hay 3 valores de nivel de clima organizacional como 3, 5 y 7 entonces el  $\Sigma x=15$  y el  $n=3$  y el  $\bar{x}$  es 5.

Luego se usaron las correlaciones lineales. La regresión lineal es un método estadístico que se utiliza para modelar la relación entre una variable dependiente (también llamada variable de respuesta) y una o más variables independientes (también conocidas como variables predictivas). El objetivo de la regresión lineal es encontrar una relación lineal que mejor se ajuste a los datos

observados (Walpole,2012) , lo que permite predecir o estimar el valor de la variable dependiente en función de los valores de las variables independientes.

En su forma más simple, la regresión lineal se representa mediante la ecuación de una línea recta:  $Y = a + bX$  donde:  $Y$  es la variable dependiente que queremos predecir. En este estudio la variable dependiente será mayormente la percepción de nivel de motivación.

$X$  es la variable independiente que usamos para hacer la predicción. En el presente estudio esta será la variable que irá cambiando para determinar si alguna de las variables tiene relación directa o indirecta frente a la variable dependiente. Un ejemplo de variable independiente fue la percepción del clima laboral.

$a$ : es la ordenada al origen, que representa el valor de  $Y$  cuando  $X$  es igual a cero.

$b$ : es la pendiente de la línea, que indica cómo cambia  $Y$  en función de los cambios en  $X$ .

El objetivo de la regresión lineal es encontrar los valores óptimos de " $a$ " y " $b$ " que minimicen la diferencia entre los valores predichos y los valores observados de la variable dependiente. Esto se hace utilizando técnicas estadísticas, como el método de mínimos cuadrados, que busca minimizar la suma de los cuadrados de las diferencias entre las observaciones reales y las predicciones.

La regresión lineal es ampliamente utilizada en estadísticas y ciencias sociales para modelar relaciones entre variables y hacer predicciones basadas en datos empíricos. Puede haber variantes de la regresión lineal, como la regresión lineal múltiple, que involucra más de una variable independiente, pero la idea fundamental sigue siendo la misma: encontrar una relación lineal que describa la relación entre las variables.

Y el otro estadístico utilizado fue el coeficiente de determinación, comúnmente conocido como " $R$  cuadrado" o " $R^2$ ", es una medida estadística que se utiliza en regresión para evaluar cuánta varianza en la variable dependiente puede ser explicada por el modelo de regresión. En otras palabras,  $R$  cuadrado indica la proporción de la variabilidad en la variable dependiente que es explicada por las variables independientes incluidas en el modelo (Walpole, 2012) .

La definición del coeficiente de determinación  $R$  cuadrado es la siguiente:

$R^2 = 1 - (SSR / SST)$  donde:  $R^2$  es el coeficiente de determinación

$SSR$  (Suma de los Cuadrados de la Regresión) es la suma de los cuadrados de las diferencias entre los valores predichos por el modelo de regresión y la media de la variable dependiente.

$SST$  (Suma de los Cuadrados Total) es la suma de los cuadrados de las diferencias entre los valores observados de la variable dependiente y su media.

El valor de R cuadrado está en el rango de 0 a 1, donde:

$R^2 = 0$  significa que el modelo de regresión no explica ninguna variabilidad en la variable dependiente.

$R^2 = 1$  significa que el modelo de regresión explica toda la variabilidad en la variable dependiente

Un valor de R cuadrado más alto indica que el modelo de regresión se ajusta mejor a los datos y explica una mayor proporción de la variabilidad en la variable dependiente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un alto R cuadrado no garantiza que el modelo sea adecuado para realizar predicciones precisas, ya que es posible que el modelo sea sobreajustado a los datos. Por lo tanto, R cuadrado se debe interpretar junto con otras métricas y considerando el contexto específico del problema de regresión.

Cabe aclarar que no se usaron modelos del tipo curvas o cuadráticos debido que no se busca un modelo que describa la distribución sino un modelo que muestre si hay una relación directa o indirecta entre la variable dependiente e independiente.

En el caso de que la variable dependiente tenga más de una respuesta como sucedió varias veces en el estudio se tomo el promedio de la respuesta que achica las desviaciones y ayuda al modelo a encontrar una correlación.

Una vez seleccionado los objetivos del estudio las herramientas para el análisis, se pasó a la confección de la encuesta. Para poder confeccionar la encuesta primero se tuvieron en cuenta las variables mínimas requeridas por la bibliografía para poder analizar en función de los distintos paradigmas.

Se siguieron las recomendaciones de Casas Anguita(2003) sobre las características como brevedad, claridad, personalización (manteniendo el carácter anónimo del individuo de estudio), neutralidad entre otras.

Se confeccionaron preguntas orientadas primero a las variables socio demográficas, donde se preguntaba la generación de forma indirecta a través del rango etario, el género, nivel académico, salario de forma indirecta a través de tipo de contratación y antigüedad. Luego preguntas orientadas a la percepción de las variables de los distintos paradigmas. Entre las variables se encuentran la percepción sobre cuestiones monetarias, nivel motivacional en el trabajo, flexibilidad horaria, cercanía con la comunidad, beneficios y capacitaciones adquiridas, cooperación entre áreas.

Todas las variables se desarrollan en el análisis de la información obtenida y las conclusiones.

## DISCUSION

En este capítulo se valoran con opinión fundada los conocimientos descriptos en el capítulo de Estado de Conocimiento; identificando razonadamente variables significativas y la relación con respecto a la motivación laboral. Una vez plasmada la información generada se ira contrastando con los conocimientos cuya utilización en la resolución del problema considerado constituya una aplicación original y con resultados más prometedores.

La discusión del estudio es como se plantío en la introducción es:¿uáles son las variables socio demográficas y condiciones laborales de mayor impacto con respecto a la motivación en el caso de estudio? Para poder analizar esta pregunta se utilizaron varios paradigmas que nos den las variables más relevantes a medir.

Por consiguiente, al análisis de la motivación y las variables demográficas, el objeto que se quiere estudiar es la motivación de un equipo de científicos en relación a múltiples variables que la bibliografía encontrada fue mencionando como relevante. De la bibliografía se destacan las 4 teorías más generales y sus variables a estudiar.

Primero la teoría de necesidades de Maslow(1943) de la cual el individuo va escalando una vez que va cubriendo sus necesidades. De la teoría de necesidades(Maslow, 1943) se tomó que lo importante es la percepción del individuo con respecto a sus necesidades. Esta teoría es el hilo conductor de todo el estudio.

Luego de la teoría de motivación en el trabajo (Herzberg, 1959), se agrega a la percepción del individuo respecto de su motivación la dimensión que el define como higiene, cabe recordar que esta dimensión son las condiciones de trabajo o contractuales. De la teoría de motivación laboral se seleccionó variables contractuales y beneficios. Esta teoría comienza es la que marca el campo donde se realiza el estudio dado que la motivación es un campo enorme que podría cubrir motivación personal, deportiva, social. De todos esos campos se marca el campo de motivación laboral que es la orientada a administración de negocios.

Luego de la teoría de desigualdades (Adams, 1965) donde la comparación con el entorno laboral toma relevancia, se selección la percepción de igual de beneficios respecto a las distintas áreas de trabajo. Esta teoría enmarca como a motivación de los individuos no solo depende condiciones laborales en que se encuentra sino la relación más sistémica.

Y por último de la motivación orientada a logros donde la motivación está centrada en preponderancia propias del individuo, se tomaron variables respecto a su percepción de motivación propia en el caso de una renuncia. Esta teoría enmarca ambiciones propias del individuo que realmente capaz ni el mismo individuo tenga conocimiento.

Además de los cuatro paradigmas más generales de los múltiples estudios mencionados en el estado del conocimiento, se tomaron variables sociodemográficas, de formación académica, antigüedad en la organización y conceptos generales de percepción de justicia.

Como instrumento de medición para el estudio se eligió cuestionario que figura en el Anexo 1. Se selecciono este instrumento por dos grandes razones, la primera la sencillez del instrumento en su carácter dereproducible, trazable y fácilmente su procesamiento. Y por otro lado se eligió este instrumento por su carácter de anónimo. Muchas de las preguntas en el cuestionario si se realizaran mediante entrevista podrían llegar a ser incómodas. En una encuesta donde el encuestado se le preguntan que a su criterio pueden ser íntimas mediante el anonimato su opinión queda más libre.

Cabe destacar que el estudio fue consensuado con la mayor autoridad dentro de centro donde se realizó el estudio, y se fueron modificando las preguntas para realizar un trabajo más objetivo y que no cause incómodidades dentro de la organización. Esto se verá reflejado en el estudio en preguntas de carácter general en algunos casos y muy específico en otros.

Para la realización del estudio, se seleccionó un equipo trabajo constituido por 4 sectores técnicos o de operación. Y de los 4 sectores técnico se solicitó a los miembros que cumplen tareas de tipo científico técnicas contesten. Quedando 32 personas del caso de estudio.

El marco legal de contratación es para un organismo del tipo público con lo cual también es muy heterogénea el tipo de contratación y será explicado de forma general cuáles son su diferencia cuando se analiza esa variable respecto a la percepción de motivación. La encuesta figura en el Anexo I.

Antes de empezar la segmentación en función de las múltiples variables de análisis se mostrará la distribución de respuesta con respecto a la percepción del nivel motivacional. Esto es lo primero que se muestra debido que la motivación es el eje central del estudio y estas variables será la que se analice de las variables relevantes según la bibliografía.

En el estudio se obtuvo que un individuo tiene un nivel de 1, un individuo con nivel 2, 3 con nivel 5, 7 con un nivel 6, 10 individuos con nivel 7, 8 individuos con nivel 8 y 2 con nivel 10. Esto lo hace un estudio heterogéneo con respecto a la motivación.

¿Cómo calificaría su nivel motivacional en el trabajo?

 Copiar

32 respuestas

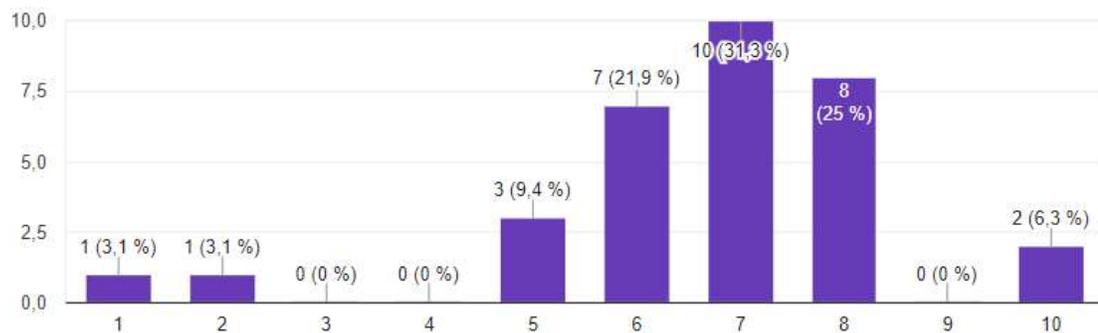


Gráfico 1 Distribución de nivel motivacional en el estudio realizado

Paso a detallar lo obtenido por el estudio. Comenzando por la caracterización por género. De los 32 individuos, 14 son masculinos, 17 son femeninos, 1 no binario.

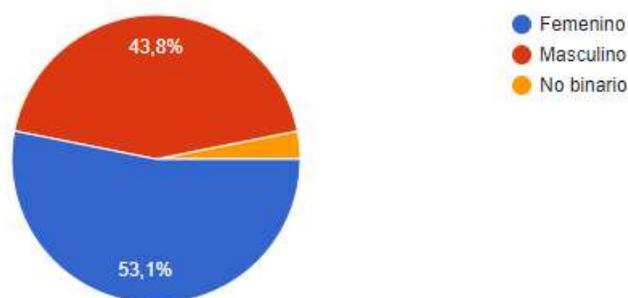


Gráfico 2 Proposición de individuos en el estudio por género

Por consiguiente, su relación promedio de nivel motivacional arrojó que en promedio el género masculino tiene un nivel de 6,9, el femenino 6,3 y el no binario de 10. Cabe resaltar que solo hay un individuo no binario.

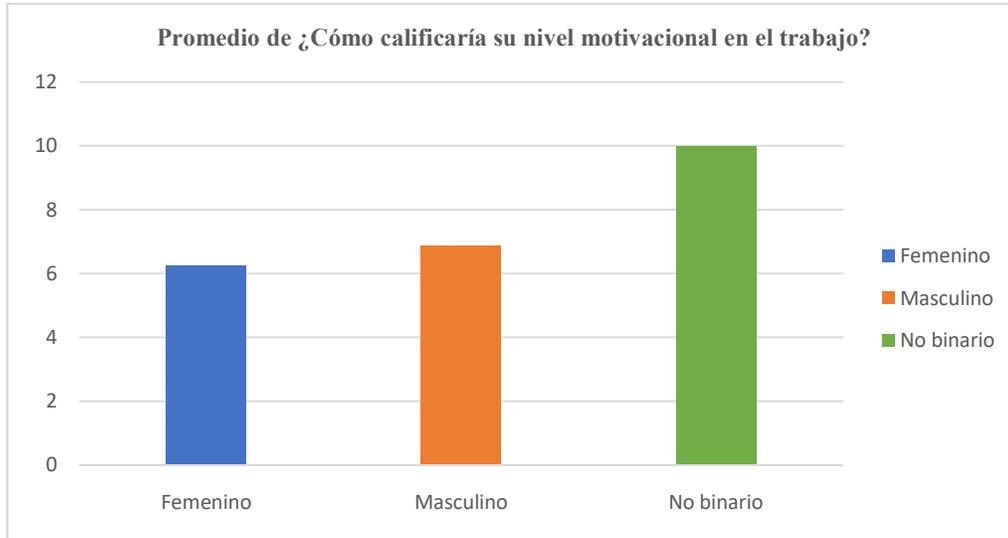


Gráfico 3 Relación percepción nivel promedio motivacional en función del género

El estudio de las distintas generaciones se simplificó preguntando el que rango etario estaban los individuos. Dando un 4 individuos (12,5%) de centenal, 20 individuos(62,5%) millenials , 6 individuos (18,8%) generación X y 2 individuos (6,3%) de generación Baby Boomers.

#### Edad

32 respuestas

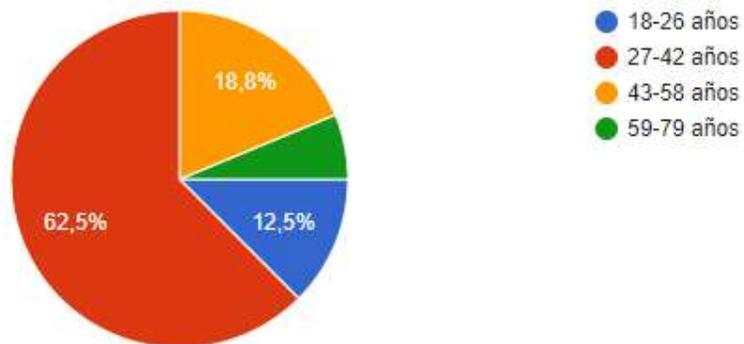


Gráfico 4 Proporción de las distintas generaciones en el caso de estudio

Se determinó la percepción del nivel motivacional promedio para cada uno de las generaciones. Tanto la generación millennial como centenal el promedio es de 6,5, el de la generación X de 7,2 y el de Baby Boomers es de 8.

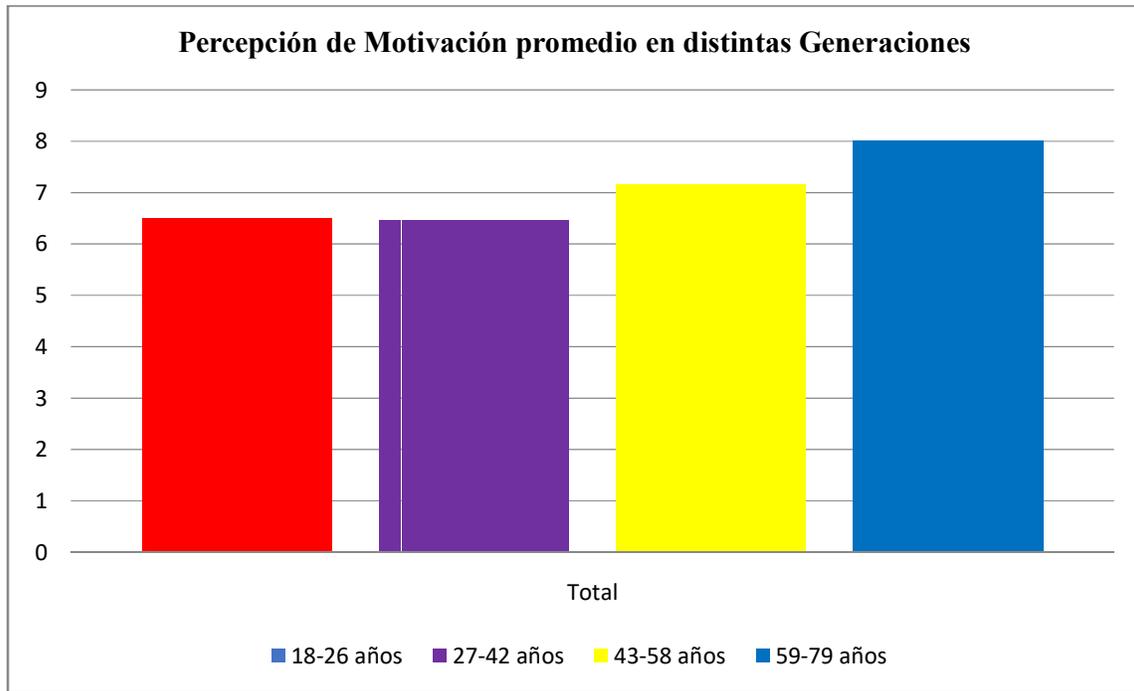


Gráfico 5 Relación promedio nivel motivacional para las distintas generaciones

Luego se analizó en función del nivel académico terminado. Obteniéndose que 14 individuos(43,8%) terminaron el secundario, 4 individuos (12,5%) terminaron un terciario, 9 individuos (28,1%) terminaron una carrera universitaria, 3 individuos (9,4%)terminaron un posgrado, 1 individuo (3,1%) tienen un doctorado y 1 individuo (3,1%) tiene posdoctorado.

### Nivel académico completo

32 respuestas

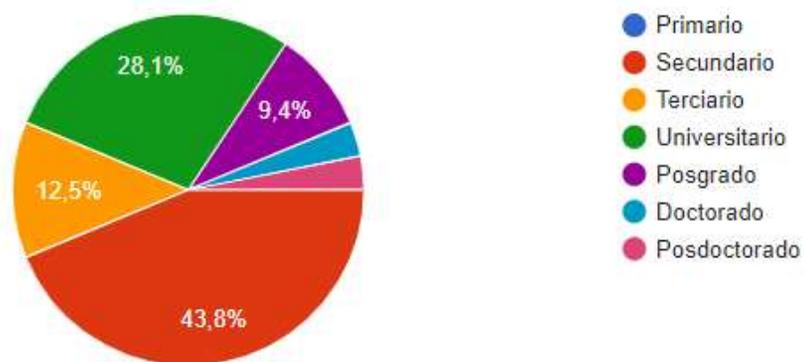


Gráfico 6 Proporción de individuos en función de Nivel Académico finalizado

Se determinó la percepción del nivel motivacional promedio para cada uno de los grupos de niveles académicos. Se obtuvo que los del nivel secundario.5,2 , 6,8 para los del nivel terciario,

7,2 para el nivel universitario, 8,66 para los del nivel posgrado, 6 para el nivel de doctorado y 7 para el nivel posdoctorado.

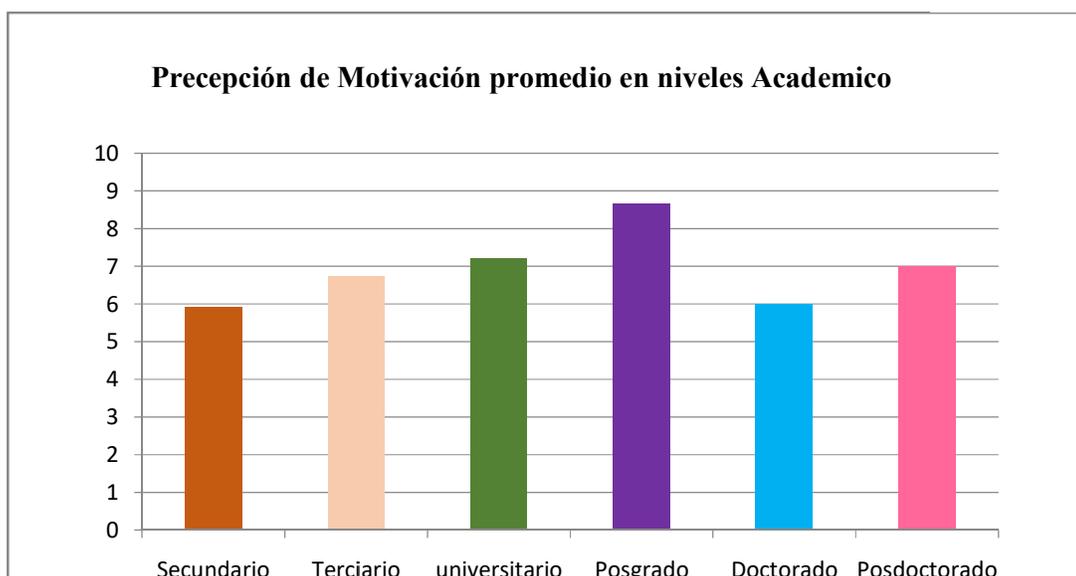


Gráfico 7 Relación promedio nivel motivacional para los distintos niveles académicos

Se encuestó el nivel de importancia que le daban al desarrollo académico, obteniéndose la siguiente distribución. Donde se puede observar que la mayoría consideran que es de un nivel de importancia mayor a 5.

¿Qué tan importante cree que es su desarrollo académico en el trabajo?

Copiar

32 respuestas

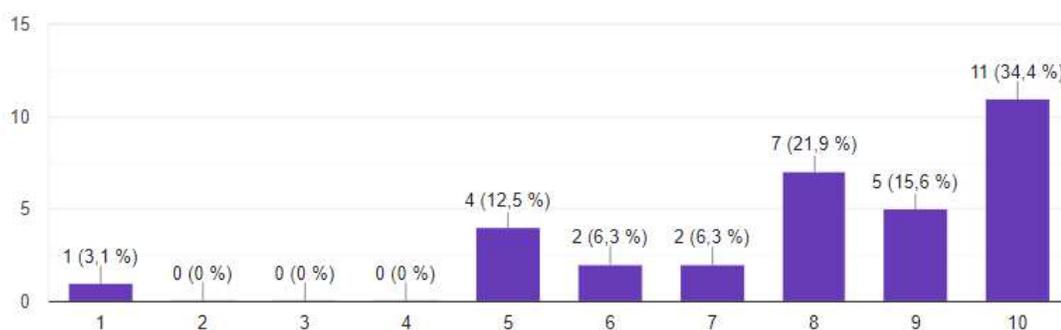


Gráfico 8 Distribución de percepción importancia de nivel académico

Luego se correlacionó el nivel promedio de motivación en función de lo que los individuos percibían como nivel de importancia el desarrollo académico en su trabajo. Obteniéndose el siguiente gráfico.

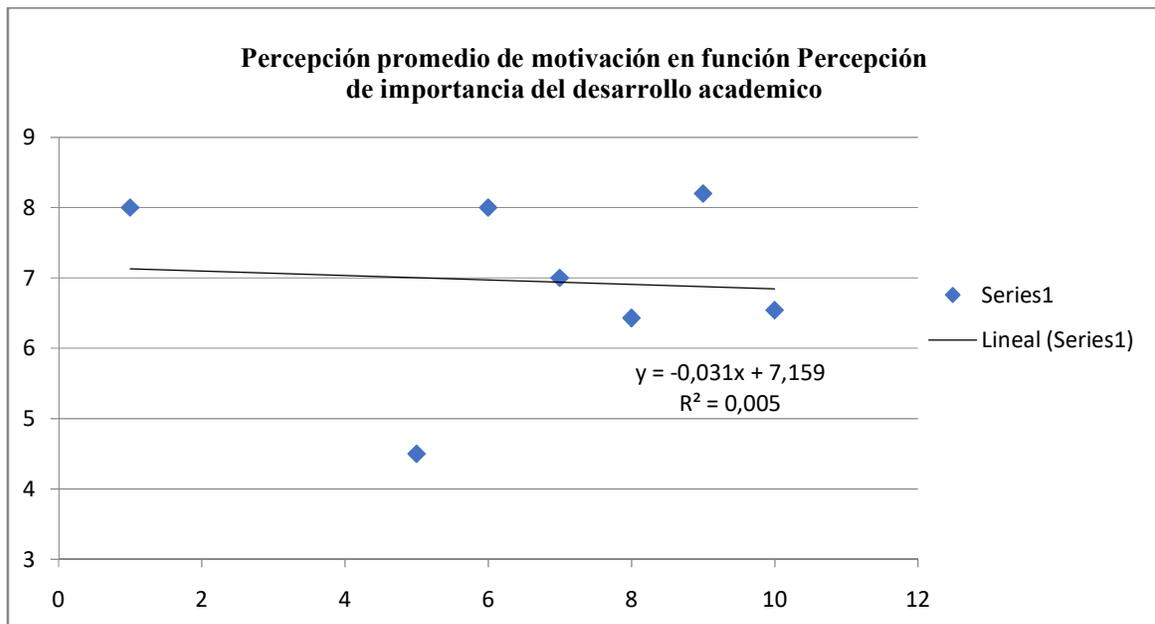


Gráfico 9 Percepción nivel de motivación promedio en función de nivel de importancia de desarrollo académico  
 También se relevó si los individuos tenía hijos, y se obtuvo la siguiente distribución. 13 individuos (40,6%) tienen hijos y 19 individuos (59,4%) no tienen.

### ¿Tiene hijos?

32 respuestas

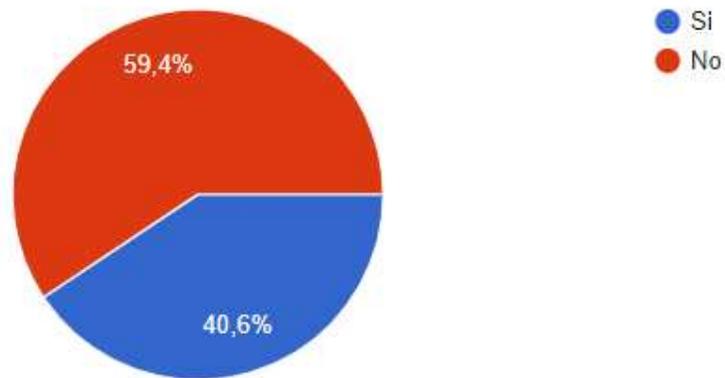


Gráfico 10 Distribución de personal con y sin hijos

Luego se correlaciono con el nivel promedio de motivación en función de los que tienen hijos y de los que no tienen. Se obtuvo que el grupo que tiene hijos tiene una motivación promedio de 6,9 y los que no un nivel motivación promedio de 6,5.



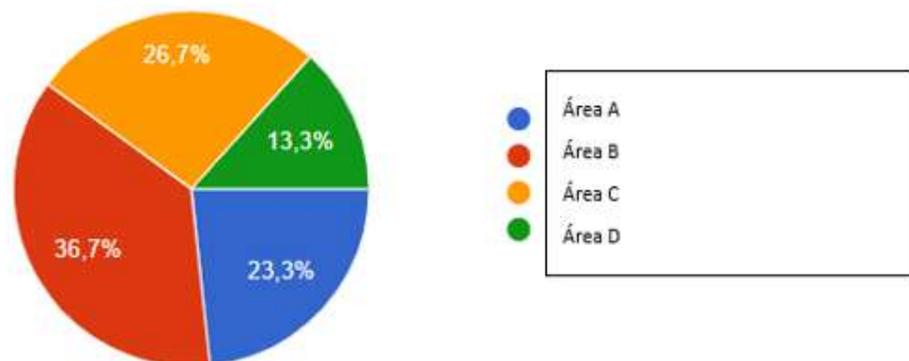
*Gráfico 11 Nivel promedio de motivación en personal con hijos y sin hijos*

Una vez analizadas las variables socio demográficas se pasó a las condiciones de contratación. Estas condiciones son más que el sueldo o tipo de contratación sino los múltiples beneficios que recibe o percibe que recibe el individuo.

La organización estudiada tiene 4 áreas técnicas. Las cuales se les modificó el nombre para mantener lo anónimo de la encuesta. El siguiente gráfico muestra la distribución de las áreas. Cabe aclarar que 2 personas prefirieron no contestar a que área pertenecían con lo cual se realiza el análisis en función de los que contestaron este ítem.

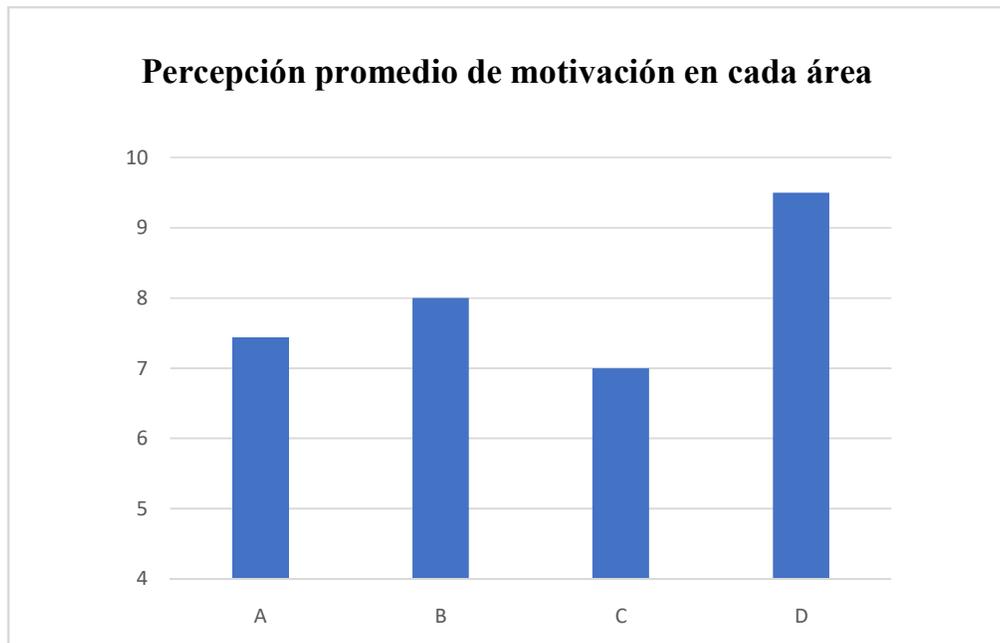
### Sector donde desempeña tareas

30 respuestas



*Gráfico 12 Distribución de individuos en las diferentes áreas*

Se analizó el nivel promedio de motivación por área de trabajo obteniéndose la siguiente distribución. El área A tiene un promedio de 7,4 , el área B un promedio de 8, el área C un promedio de 7 y el área D un promedio de 9,5.

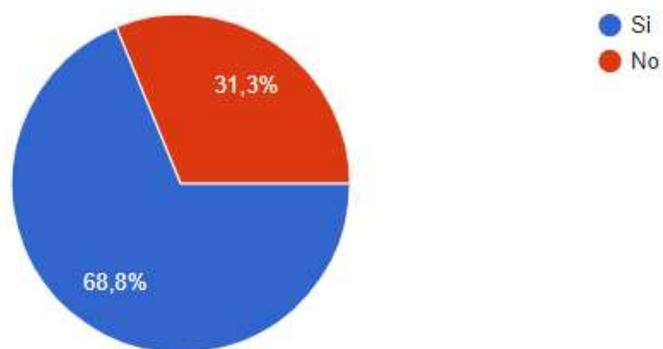


*Gráfico 13 Nivel motivación promedio por área*

También se analizó si el personal pensaba tener una carrera laboral en la institución. Obteniéndose que 22 individuos (68,8 %) que piensan realizar carrera laboral y 10 individuos (31,4%) que no.

¿Considera que va hacer carrera laboral en su puesto de trabajo en la organización?

32 respuestas



*Gráfico 14 Distribución de individuos que proyectan realizar carrera laboral*

Luego se correlaciono el nivel motivacional promedio de las personas que si piensan realizar una carrera labora y los que no. Obteniéndose que el promedio de motivación de los individuos que proyectan

realizar carrera laboral en el organismo es de 6,95 y el promedio de ellos que no proyecta realizar carrera laboral es de 6,1.

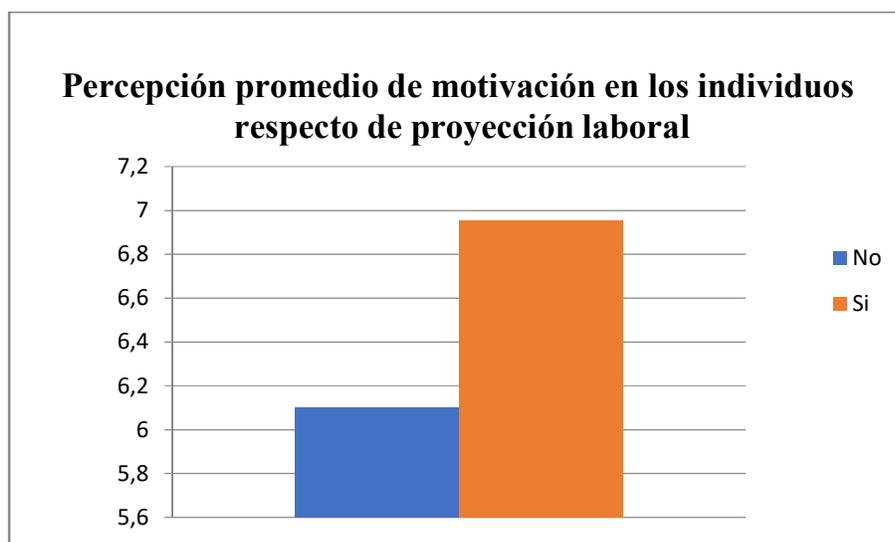


Gráfico 15 Percepción promedio de motivación en función de proyección de carrera laboral

Una pregunta usual en las entrevistas laborales era si tenía hijos. Algunos podrían pensar que esto era para descartar a los que tenían pero se solía hacer justamente para lo contrario debido que eso al igual si estaban casados le daba la idea de más estabilidad en algunos trabajos. Con lo cual se decidió correlacionar si los que tenían hijos y si tenían proyección en hacer carrera laboral con el nivel motivacional de los distintos grupos.

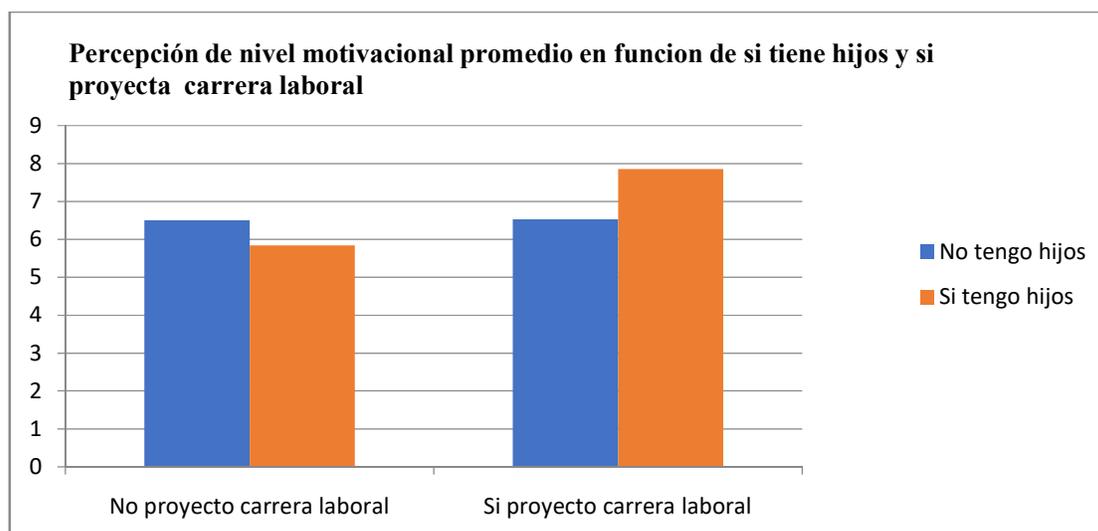


Gráfico 16 Percepción de nivel motivacional promedio en función de si tiene hijos y si proyecta carrera laboral

Un pilar importante en las organizaciones es la antigüedad de los individuos que la componen. Esto se da más relevancia en organizaciones del tipo tradicionales donde los individuos entraban desarrollando carrera hasta jubilarse en las mismas y hasta sus familiares continuaban con su tarea una vez jubilados.

Pero como varia la motivación con la antigüedad es un parámetro es una interrogante. En la encuesta se consultó también el rango de años en los cuales estaba en el organismo. Obteniéndose la siguiente distribución.

### Cantidad de años en la institución

32 respuestas

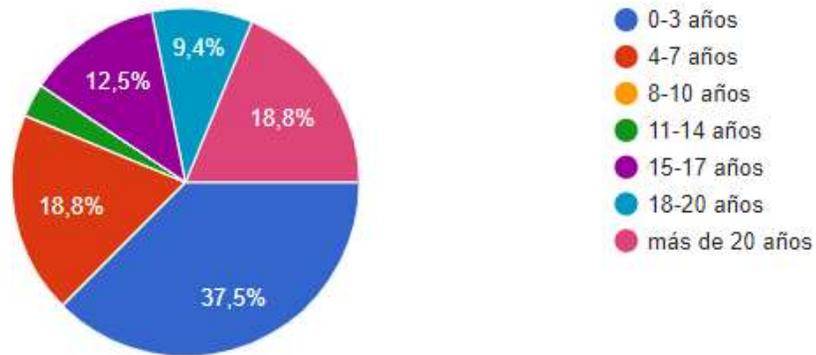


Gráfico 17 Distribución de individuos con respecto a los años en la organización

Esta cantidad de años en forma de rango se correlaciono con el nivel motivacional de cada grupo.

Obteniéndose la siguiente relación entre los parámetros.

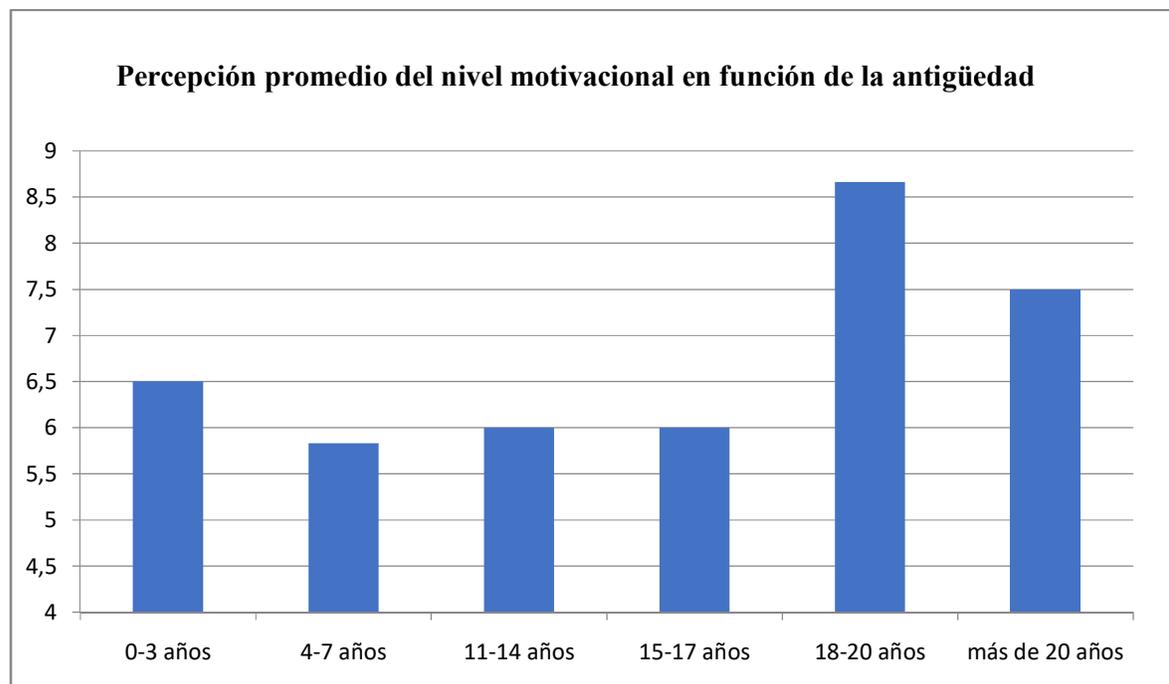


Gráfico 18 Percepción promedio del nivel motivacional en función de la antigüedad

Otro criterio que se seleccionó para analizar fue el tipo de contratación de los distintos individuos. Y en este punto se desarrollará más porque cada tipo de contratación conlleva también un cierto tipo de “seguridad laboral”. Hay 4 tipos de contratación diferente en la organización.

Están los becarios, los contratos UVT, los contrato ley marco, y los contratos de planta permanente.

Los becarios gozan de una estabilidad de un año en su contratación salvo eventos particulares. Los contratos UVT gozan de 3 meses de estabilidad hasta renovar el contrato, en este tipo de contratación en algunos casos hasta se tiene que realizar por un mes de estabilidad. Los contratos del tipo ley marco gozan de un año de estabilidad salvo eventos particulares que exceden la finalidad del estudio. Y por último están los contratos de planta permanente que gozan de estabilidad hasta la jubilación o algún evento particular. Los contratos planta permanente tienen la condición de estabilidad que significa que si la organización cerrara por algún motivo ellos serian pasados a otro puesto sin correr riesgo de quedarse sin trabajo. Cabe aclarar que hay otras diferencias entre los tipos de contratación que algunas serán resaltadas a posterior pero no se busca realizar un estudio exhaustivo de las condiciones legales de contrataciones.

Con lo cual se relevó el tipo de contracción que tiene cada individuo. Obteniéndose 14 individuos de planta permanente (43,8%), 7 individuos de contrato Ley Marco, 10 individuos (31,3%) contrato UVT y 1 (3,1%) individuo con beca. Se destaca (medición por observación) los becarios suelen tener un mayor porcentaje de participación en la distribución de la organización, pero en el momento de realizar el estudio varios renunciaron. Para cumplir con los objetivos del estudio, que son hechos en un lugar y momento determinado, se considerara solo los individuos que pertenecen a la organización al momento de realizar el análisis.

### Tipo de contratación

32 respuestas

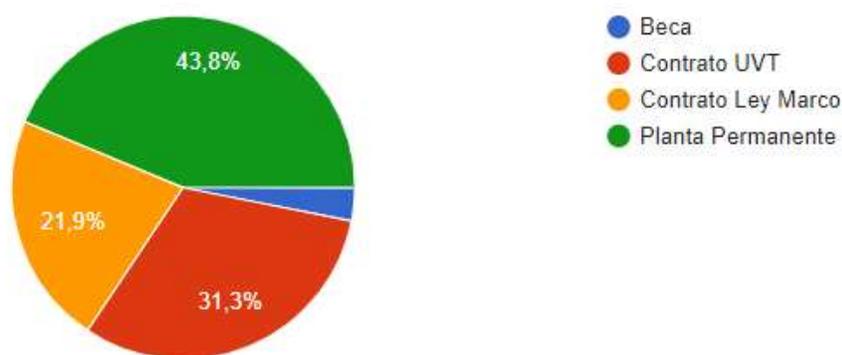
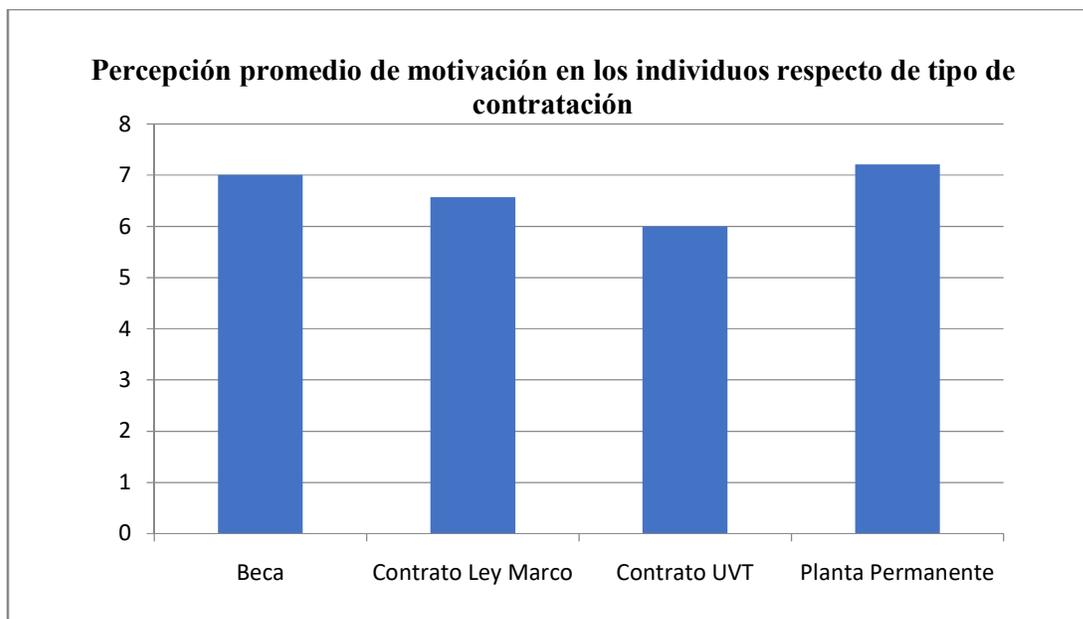


Gráfico 19 Distribución en función de tipo de contratación

Luego se correlaciono el nivel promedio de motivación con el tipo de contratación. Obteniéndose que el personal de planta permanente tiene un promedio de nivel motivacional de 7,2 ,el personal de contrato UVT tiene un promedio de nivel motivacional de 6, el personal con

contratación de beca un nivel motivacional promedio de 7 y el personal de contrato ley Marco un nivel motivacional promedio de 6,6.



*Gráfico 20 Percepción promedio de motivación en los individuos respecto de tipo de contratación*

Debido a la inflación que está pasando el país en el momento de realizar el estudio para analizar la motivación en función del salario se optó por pasar el salario estimado por cantidad de canastas básicas (al valor del momento hecho el estudio). Esto quiere decir que si el sueldo es hipotéticamente de \$100.000 y la canasta básica de \$200.000 se colocara 0,5 canastas básicas como retribución monetaria. Esta acción ayuda a que si en un año se observa el estudio poder estimar en cuanto debería estar un salario en función de un nivel de motivación.

Los sueldos se estimaron en función del tipo de contratación y categoría SINEP (consultada en la encuesta) y luego se dividieron por el valor de \$319.422,04. Esto no da un cálculo exacto, pero si una estimación aproximada debido a desviaciones posibles. El estudio no busca ser un análisis exhaustivo de la retribución monetaria de los empleados, con lo cual esta desviación no se tendrá en cuenta. También esto es debido a no causar incomodidades a la hora de realizar la encuesta al personal sobre su retribución monetaria según lo que se acordó con las autoridades de la organización.

De la encuesta se obtuvo la siguiente distribución. 1 individuo (3,1%) con beca, 10 individuos (31,3%) con contrato UVT, 2 individuos (6,2%) con contrato planta permanente categoría D, 7 individuos (21,9%) con contrato ley Marco categoría C, 7 individuos (21,9%) con contrato

planta permanente categoría C, 4 individuos (6,2%) con contrato planta permanente categoría B. Esto da un grupo heterogéneo de individuos respecto al salario.

### Categoría Sinep y modalidad de contratación

32 respuestas

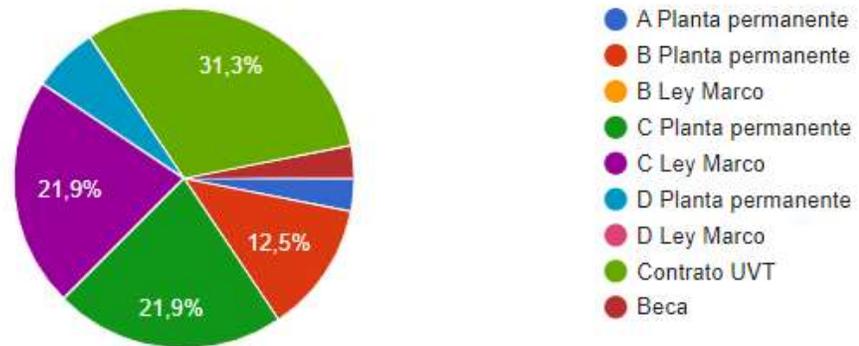


Gráfico 21 Distribución de individuos respecto al salario

Una vez obtenido los datos y procesado como se menciona previamente se obtuvo la siguiente correlación. Se correlaciono el nivel promedio de motivación en función del salario en unidades de canastas básicas.

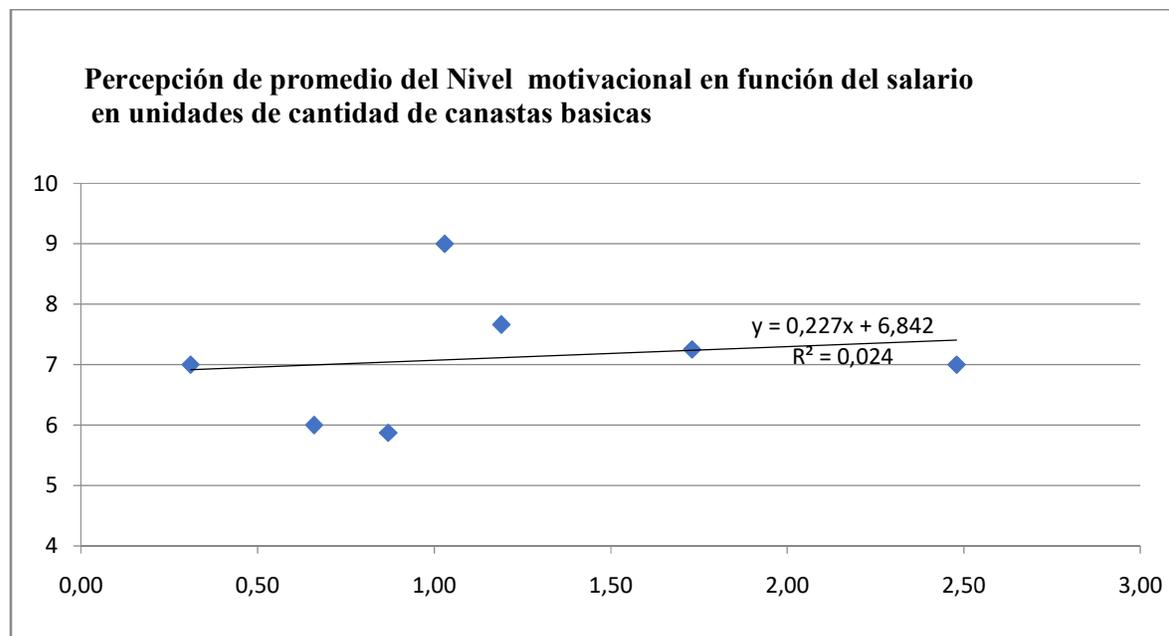


Gráfico 22 Percepción de promedio del Nivel motivacional en función del salario

Si bien el salario de cada individuo no es algo que uno elija libremente el nivel de importancia que se le da al dinero si lo es. En consiguiente, se consultó en la encuesta que importancia se le da al dinero una vez que cubre su estilo de vida. Obteniéndose la siguiente distribución,

obteniéndose también un grupo heterogéneo de individuos respecto a la valoración respecto del dinero.

Una vez que el dinero cubre el estilo de vida que le gusta llevar, ¿Cuánto valora el dinero adicional?

31 respuestas

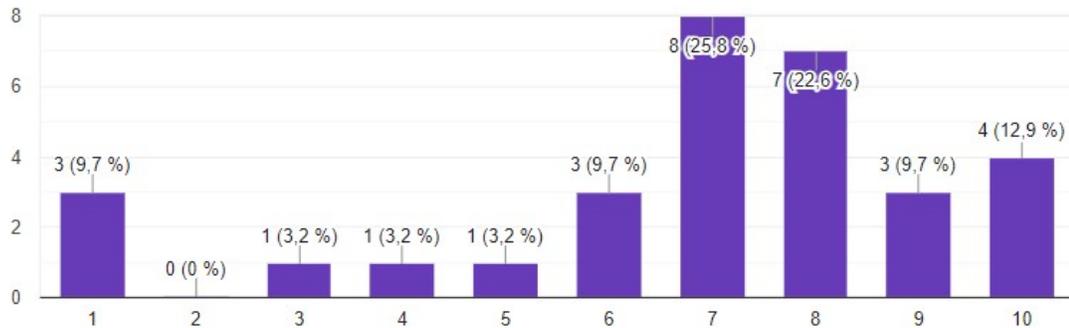


Gráfico 23 Distribución de individuos respecto de su valoración respecto al dinero

Se correlacionó el nivel de motivación promedio en función de la valoración que le daban al dinero. Obteniéndose la siguiente situación.

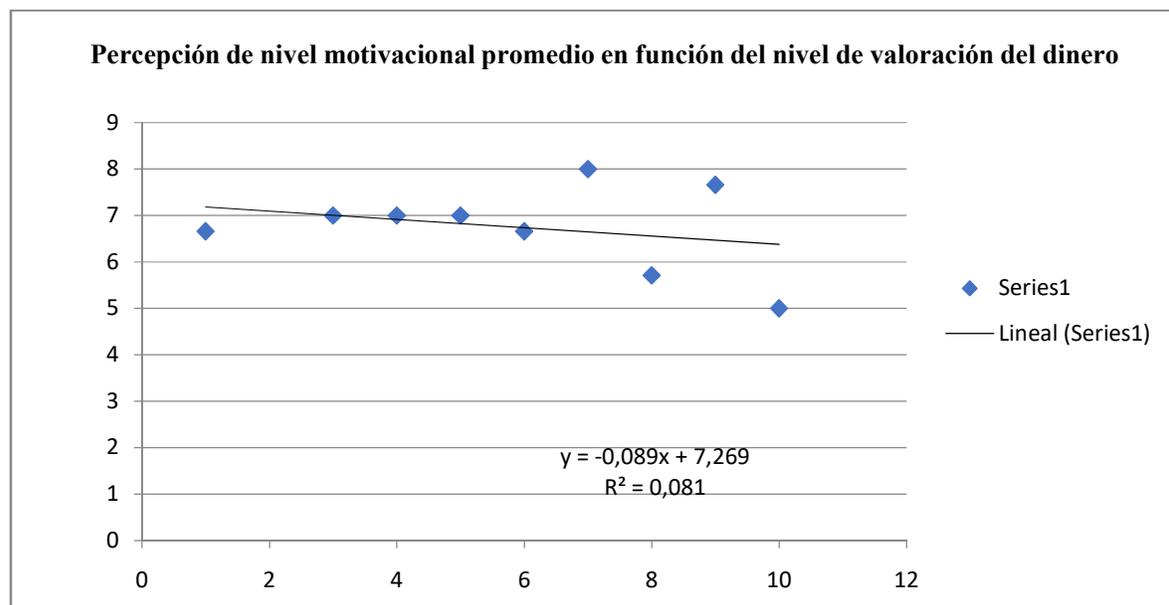


Gráfico 24 Percepción de nivel motivacional promedio en función del nivel de valoración del dinero

Del gráfico se puede analizar en 3 rangos de valoración de dinero. Un rango de poca importancia frente al dinero de 1 a 4, un rango de indiferente frente al dinero, de 5 a 7 y un rango de importancia frente al dinero 8 a 10. Estos rangos se correlacionaron frente con respecto al nivel motivacional promedio de cada rango.

Del gráfico se puede analizar en 3 rangos de valoración de dinero. Un rango de poca importancia frente al dinero.

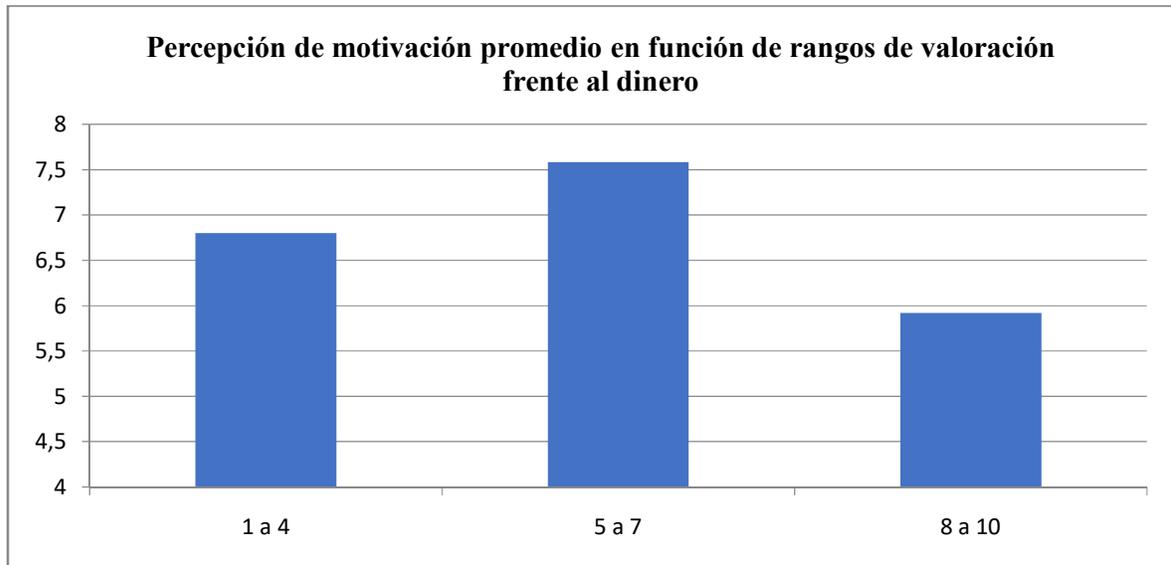


Gráfico 25 Percepción de motivación promedio en función de rangos de valoración frente al dinero

Otro pilar importante en la motivación es el entorno como establece la Maslow(1943). Con lo cual la encuesta fue pensada para poder analizar el clima laboral de los individuos.

Primero se consultó sobre la percepción del clima laboral. Obteniéndose la siguiente distribución, donde se observa una variedad de resultados que van de 4 a 10.

¿Cómo calificaría el clima laboral?

32 respuestas

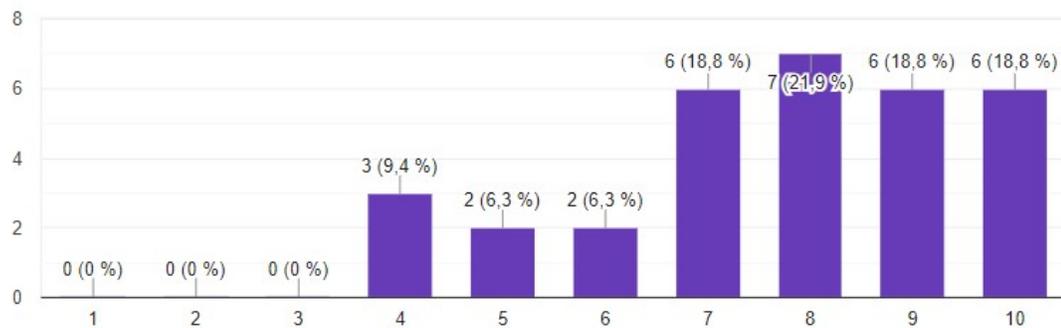


Gráfico 26 Percepción del clima laboral

Luego se realizó la correlación del nivel motivacional promedio en función del clima laboral. Obteniéndose el siguiente gráfico.

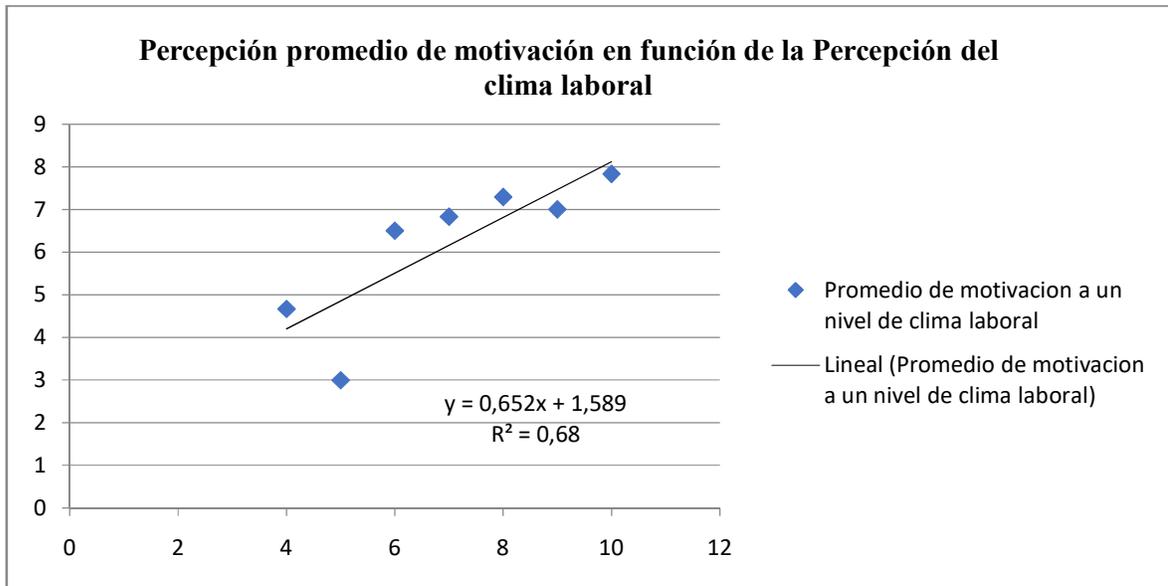


Gráfico 27 Percepción promedio de motivación en función de la Percepción del clima laboral

Al igual que con la variable salario, el clima laboral no lo elige en su totalidad el empleado. Pero lo que si tiene mas poder el empleado es la relevancia que le da a esa variable, lo cual entra en el paradigma de Mcclland (1961), donde la motivación de un individuo puede estar centrada en la afiliación.

Dicho esto, también se evaluó cuanto valoran el clima laboral obteniéndose la siguiente distribución. Se puede observar que los resultados van de 5 crecimiento hasta 10 con el mayor porcentaje.

¿Qué tan importante cree que es el clima laboral en su motivación?

32 respuestas

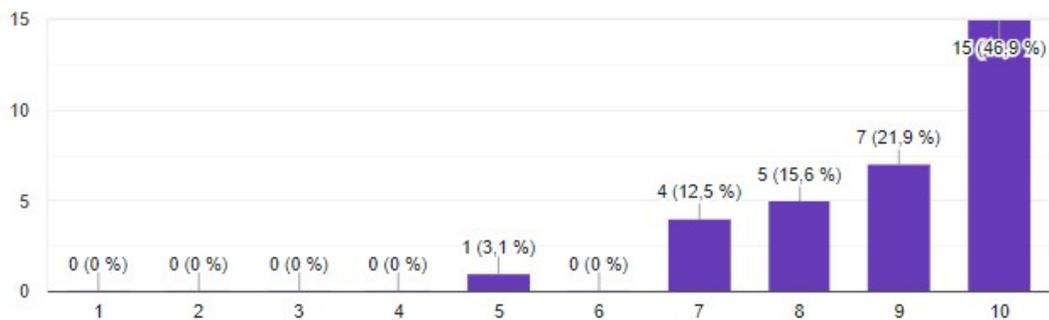


Gráfico 28 Distribución de relevancia que le dan los individuos al clima laboral

Luego se correlaciono esa valoración a la percepción que tienen del nivel de motivación para encontrar la relación que hay entre las 2 variables. Quedando el siguiente gráfico.

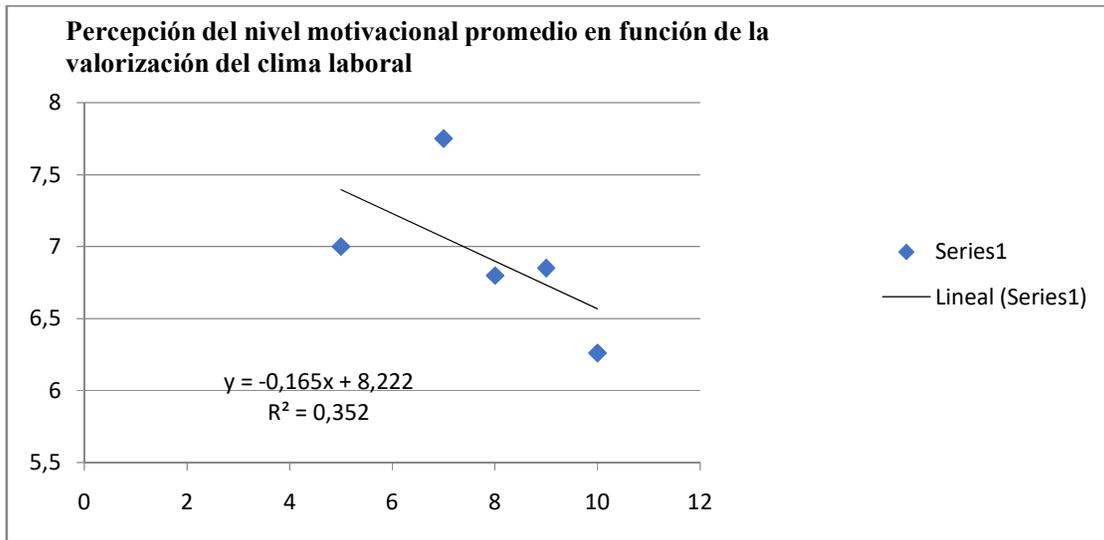


Gráfico 29 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la valorización del clima laboral

Como se podía observar la valoración de 5 en el clima laboral era un nivel único y bastante por debajo del resto de los valores por eso se optó por realizar nuevamente la relación. Obteniéndose el siguiente gráfico.

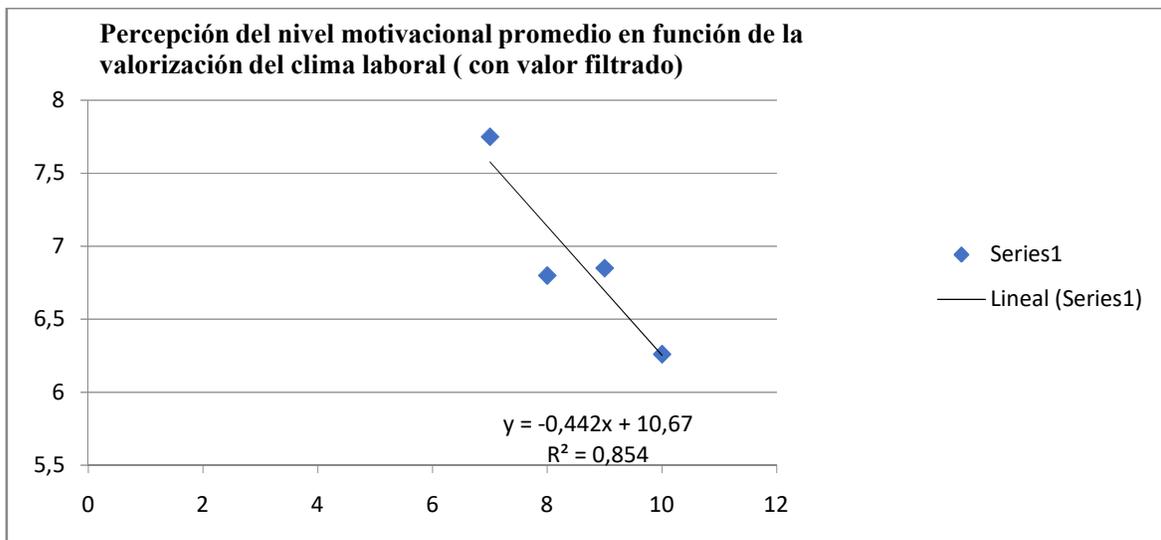


Gráfico 30 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la valorización del clima laboral (con valor filtrado)

Luego se correlacionaron la percepción de nivel motivacional promedio en función de nivel de percepción del clima laboral a una valoración determinada. Ejemplo se tomaron los individuos que valoraban el clima laboral con un valor de 9 y se tomaron los distintos niveles de percepción de motivación frente a su clima laboral obteniéndose los siguientes 2 casos.

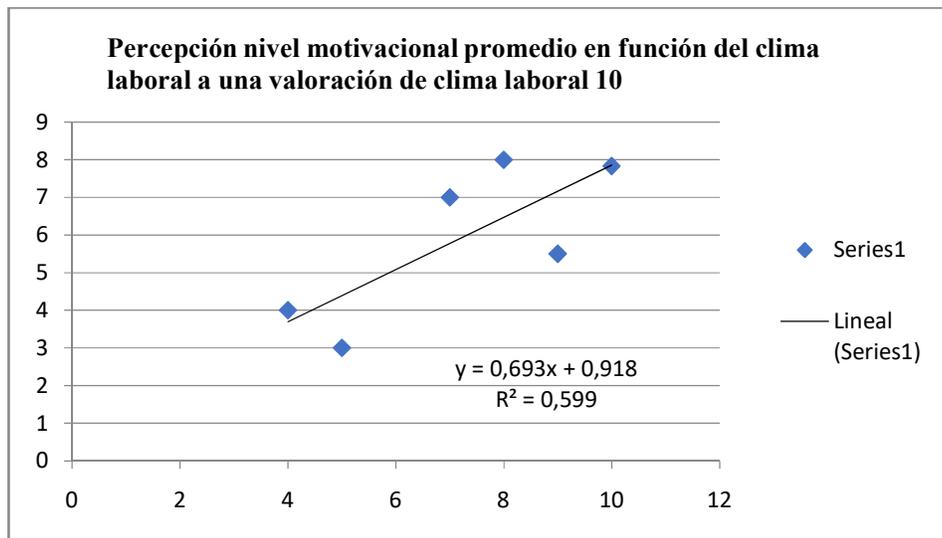


Gráfico 31 Percepción nivel motivacional promedio en función del clima laboral a una valoración de clima laboral 10

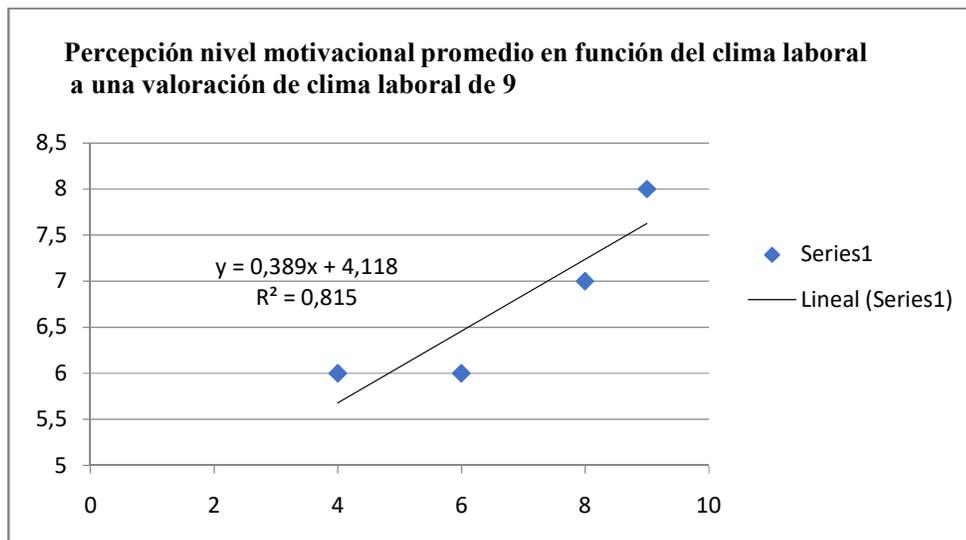


Gráfico 32 Percepción nivel motivacional promedio en función del clima laboral a una valoración de clima laboral de 9

Este tipo de análisis muestra como repercute el clima laboral en la motivación en forma más focalizada que en el caso general incluyendo cualquier valorización.

Dado que el clima laboral está directamente relacionado al área de trabajo donde desempeña la tarea, se evaluó el clima laboral por área. Esta relación tomará más relevancia en la arte de conclusiones para poder determinar los factores de motivación como se plantearon en los objetivos del estudio.

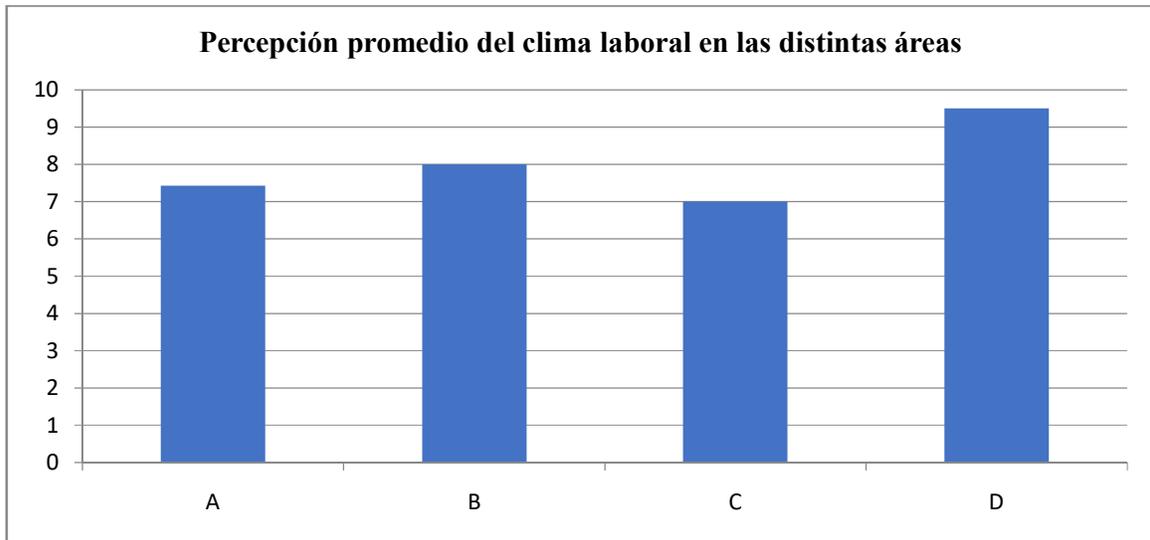


Gráfico 33 Percepción promedio del clima laboral en las distintas áreas

Luego de evaluar el nivel del clima laboral, se evaluó la percepción respecto de la cooperación entre áreas. Obteniéndose la siguiente distribución bastante heterogénea.

¿Cómo calificaría la cooperación entre áreas?

32 respuestas

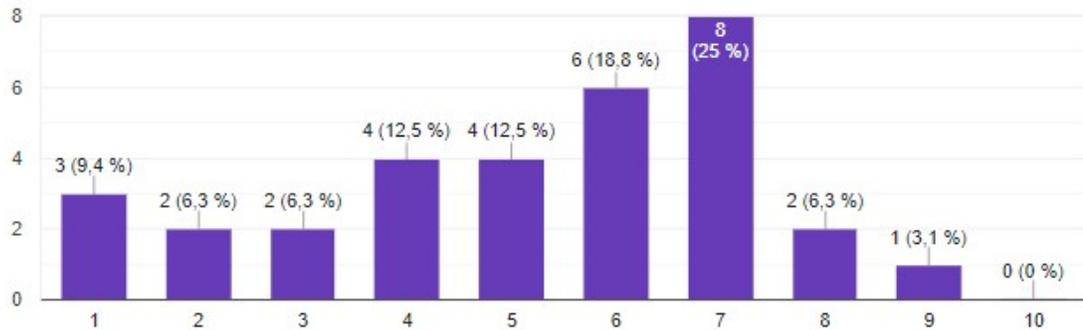


Gráfico 34 Distribución de percepción en cooperación entre áreas

Debido que la cooperación entre áreas de trabajo está relacionada con respecto no solo a los individuos de cada área sino al área en que desempeñan sus tareas, se analizó la percepción de la cooperación segmentada por área, esto está desarrollado en el estudio clima organizacional y los factores que afectan al mismo (Eschattine & Marin Valios, 2023). Obteniéndose el siguiente gráfico.

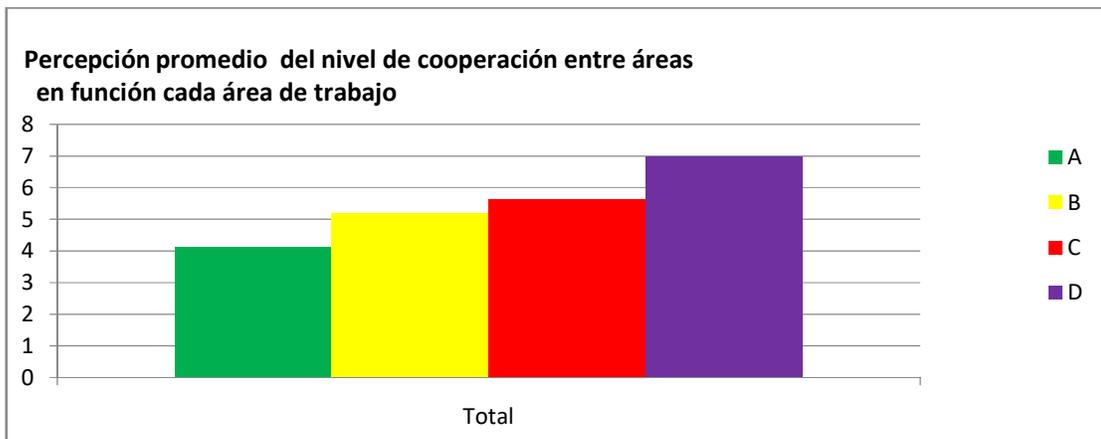


Gráfico 35 Percepción promedio del nivel de cooperación entre áreas en función cada área de trabajo

Una vez procesado los datos, se correlaciono la percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción del nivel de cooperación entre áreas.

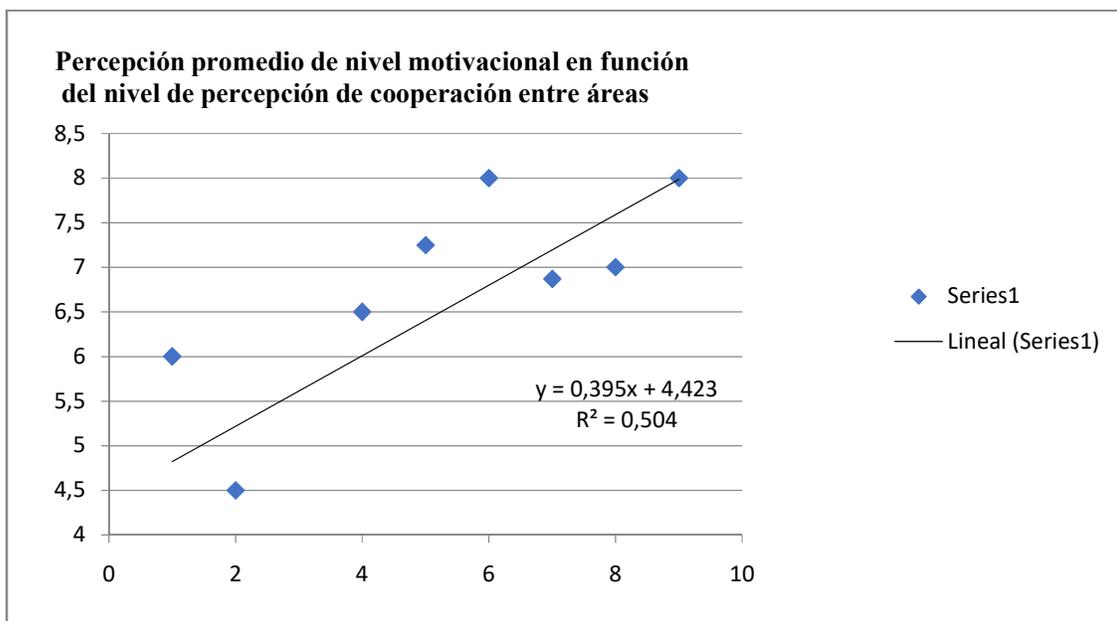


Gráfico 36 Percepción promedio de nivel motivacional en función del nivel de percepción de cooperación entre áreas

Por consiguiente, se pasó a analizar la percepción de los que recibe en función de lo que da. Debido que tanto las tareas que desempeñan cada individuo es diferente, el desarrollo tanto académico y profesional es diferente, además las condiciones contractuales y de clima laboral, como hemos desarrollado previamente no son iguales para todos, un punto relevante a evaluar es por condición propia cuanto percibe que está recibiendo en función de lo que entrega al trabajo.

Este pasa a ser el punto más generalista de percepción porque engloba lo que para cada individuo recibe en forma de salario y lo que da en forma de “caja negra”. Y para averiguar esa percepción de lo que recibe se lo encuestó, y se obtuvo la siguiente distribución.

¿Cómo calificaría su sueldo frente a las tareas que desempeña y beneficios que recibe?

32 respuestas

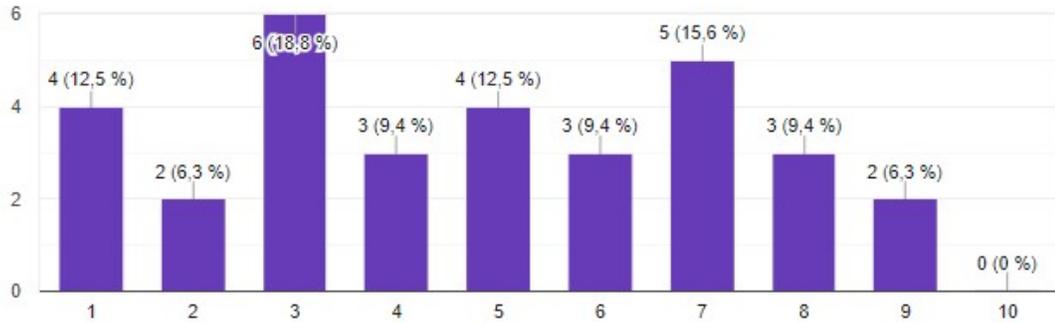


Gráfico 37 Distribución de percepción de salario para las tareas y beneficios recibidos

Luego se correlaciono la motivación en función de esta percepción generalista. Obteniéndose el siguiente grafico.

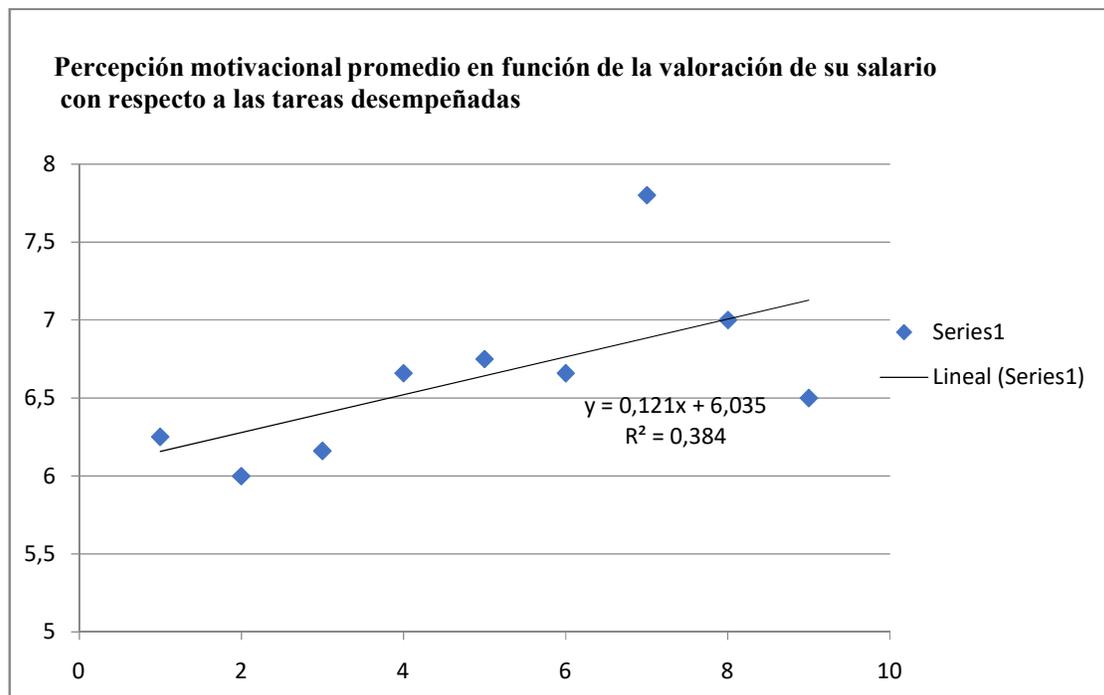


Gráfico 38 Percepción motivacional promedio en función de la valoración de su salario con respecto a las tareas desempeñadas

Se observó que cercano a un valor de 7 pierde la linealidad los valores asi que se decidió filtrar esos valores obteniéndose el siguiente gráfico. Esto se explicará en la sección de conclusiones lo que puede llegar a significar.

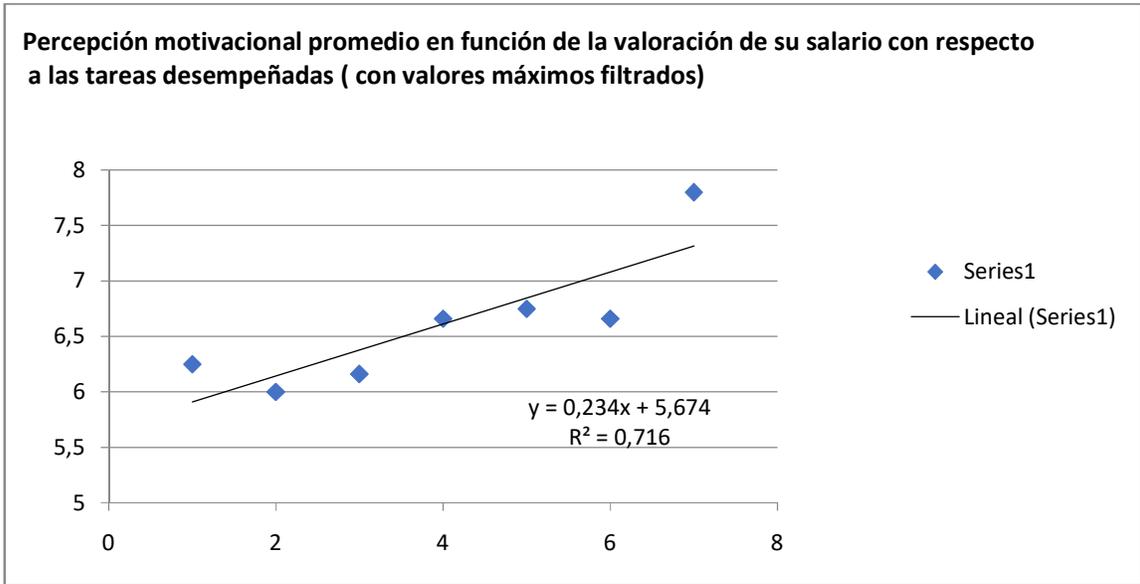


Gráfico 39 Percepción motivacional promedio en función de la valoración de su salario con respecto a las tareas desempeñadas (con valores máximos filtrados)

Una vez finalizado la percepción de lo que reciben con respecto a lo que dan, se analizó la percepción del impacto a la sociedad y de la sociedad a su empleo. Estas situaciones se relacionaron con su nivel de motivación por separado como se mostrará a continuación.

Primero se evaluó su percepción de cercanía con la sociedad. Esto da una idea de cuan cerca se siente el individuo al grupo que beneficia con su trabajo, lo cual según la bibliografía (Maslow, 1943) es un factor relevante en el individuo. Obteniéndose la siguiente distribución.

¿Cómo calificaría el nivel de cercanía a la comunidad beneficiada por su trabajo?

32 respuestas

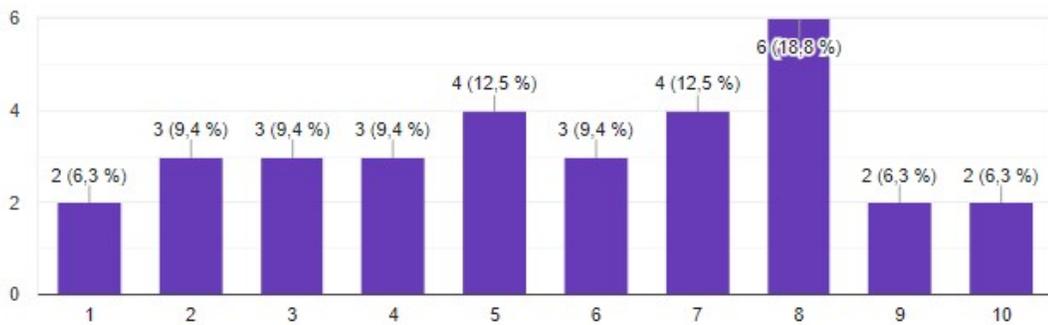


Gráfico 40 Distribución de percepción de cercanía a la sociedad.

Luego se pasó a correlacionar el nivel motivacional promedio en función de su percepción con la comunidad. Luego de procesada esa información se obtuvo el siguiente gráfico.

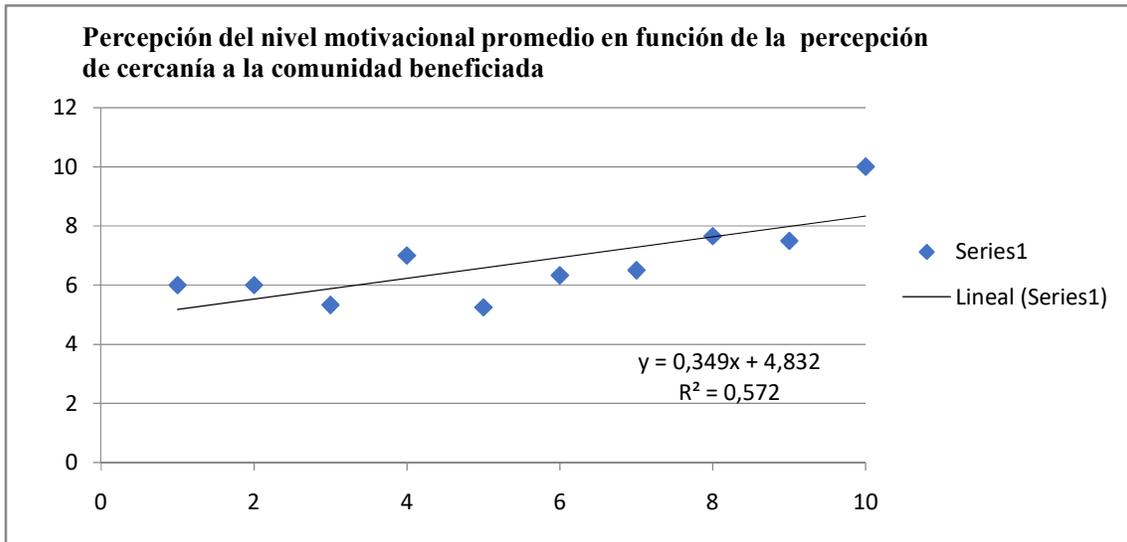


Gráfico 41 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción de cercanía a la comunidad beneficiada

Analizando los datos procesados se observó que hay dos situaciones diferentes para la misma correlación. Hay una situación de linealidad para los valores hasta 5 y otra situación para los valores iguales o superiores a 6. Obteniéndose los siguientes gráficos. Esto se analizará más en profundidad en la parte de conclusiones.

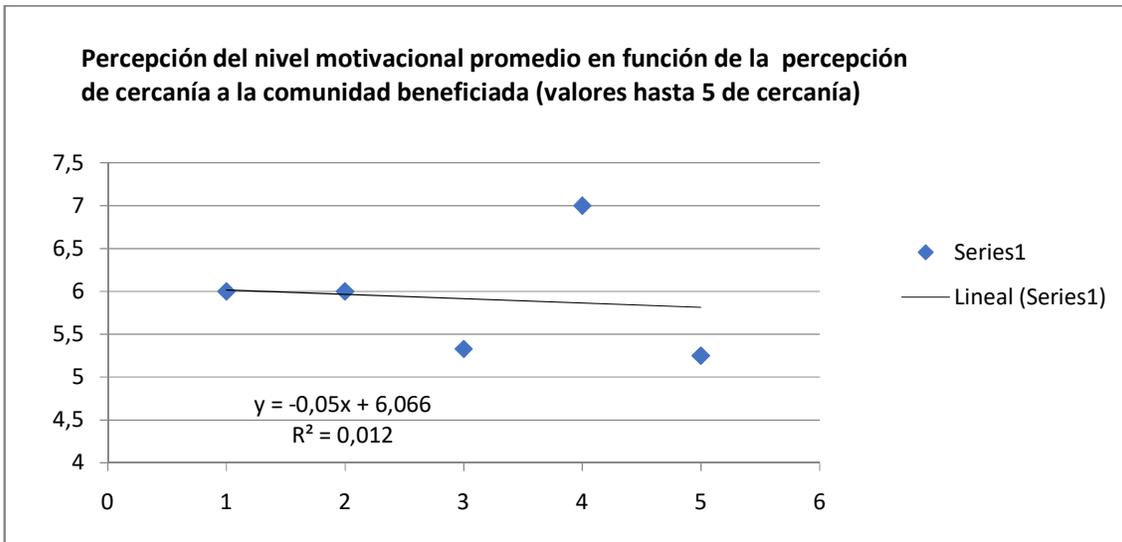


Gráfico 42 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción de cercanía a la comunidad beneficiada (valores hasta 5 de cercanía)

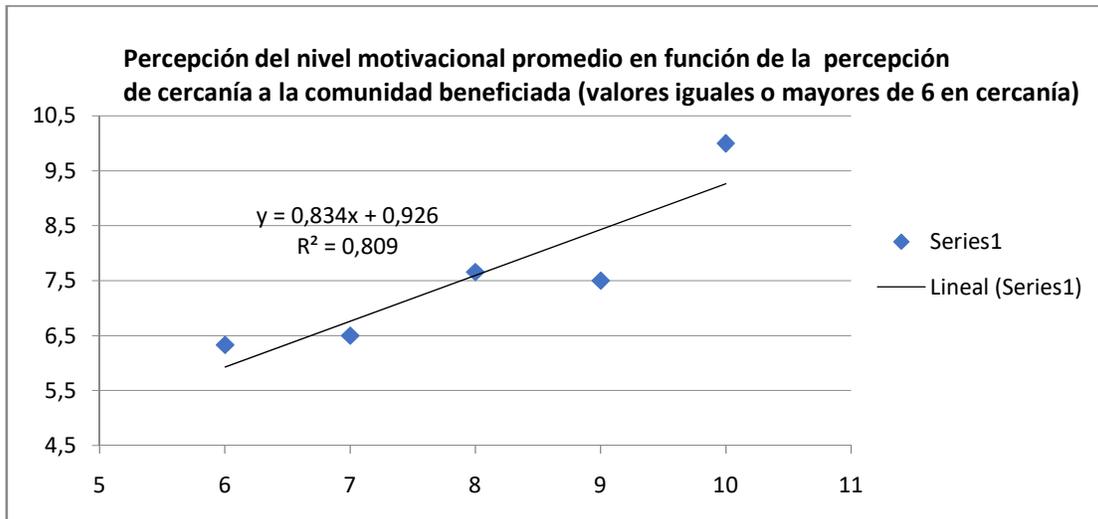


Gráfico 43 Percepción del nivel motivacional promedio en función de la percepción de cercanía a la comunidad beneficiada (valores iguales o mayores de 6 en cercanía)

Una vez analizada la cercanía se paso analizar el impacto que tiene en la sociedad. Obteniéndose la siguiente distribución de percepción de impacto a la sociedad.

¿Cuánto cree que su trabajo impacta en la sociedad?

32 respuestas

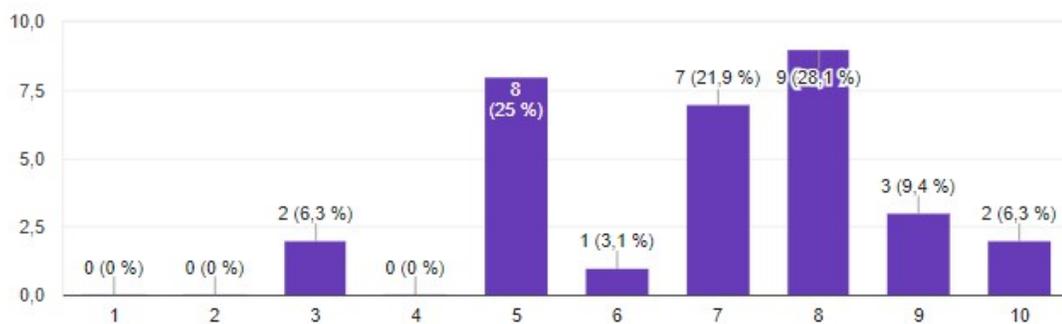


Gráfico 44 Distribución de percepción de impacto en la sociedad

Una vez procesada la información se obtuvo la siguiente correlación de percepción de motivación promedio en función de la percepción de impacto en la sociedad. Obteniéndose el siguiente gráfico.

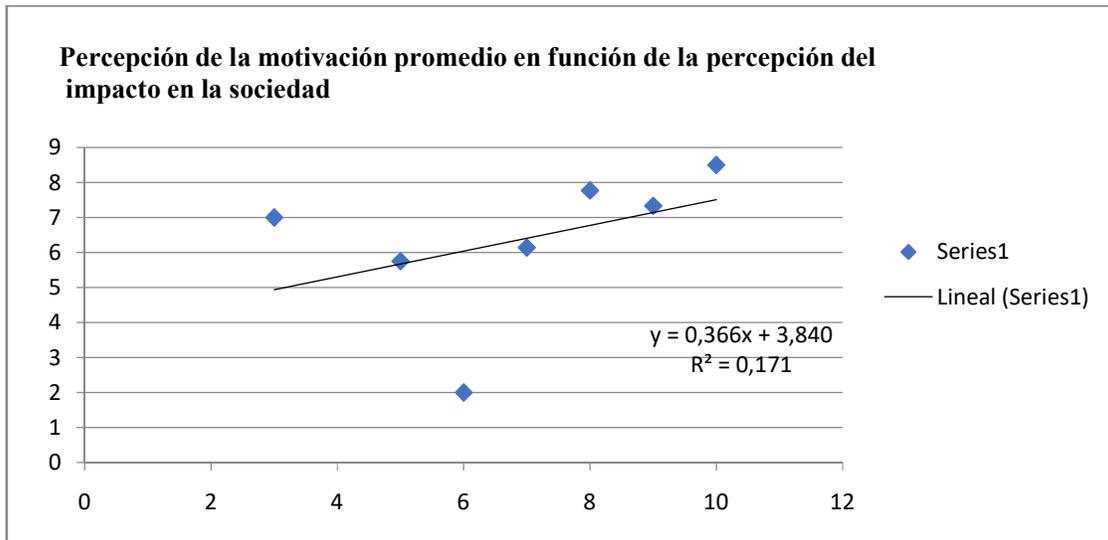


Gráfico 45 Percepción de la motivación promedio en función de la percepción del impacto en la sociedad

Si uno realiza el mismo tipo de filtrado que se hizo con acercanía ala comunidad beneficiada, y se filtro graficándose la correlación para valores e impacto iguales o mayores a 6. Obsérvese como cambia el  $R^2$  en las correlaciones.

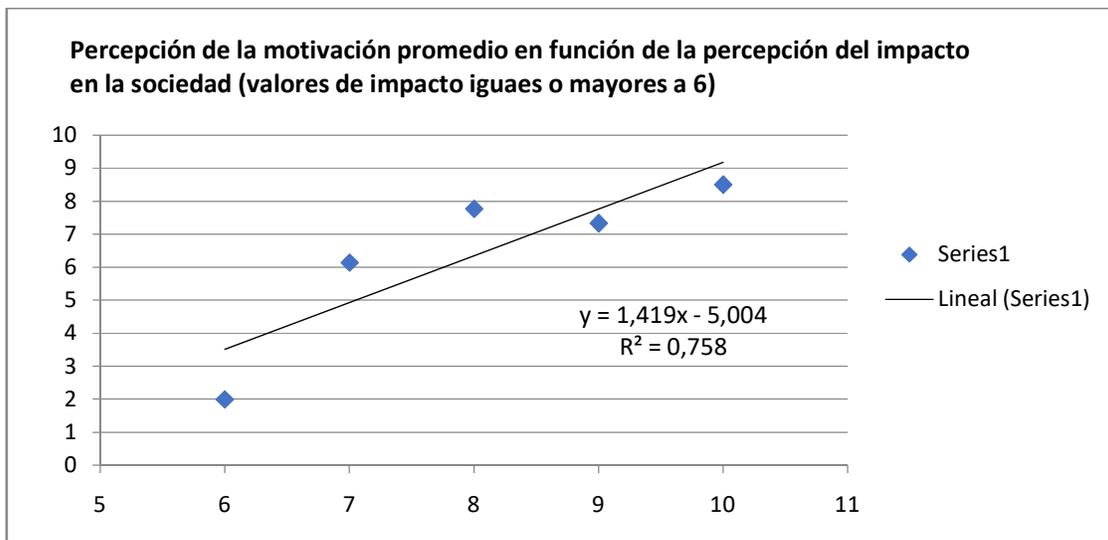


Gráfico 46 Percepción de la motivación promedio en función de la percepción del impacto en la sociedad (valores de impacto iguales o mayores a 6)

Una vez realizado es análisis se paso a analizar la percepción de posibles impactos socioeconómicos en el trabajo. Esto podría llegar a ser las variables no controladas en una organización dado que la situación socio económica del país excede a los manager de las organizaciones, pero si uno analiza de forma fría, la variable “percepción de influencia” es algo más trabajable por las organizaciones.

Primero se encuesto la percepción de ese impacto en su trabajo. Obteniéndose la siguiente distribución.

¿Cuánto cree que el ámbito socio económico del país influye en su puesto de trabajo?

31 respuestas

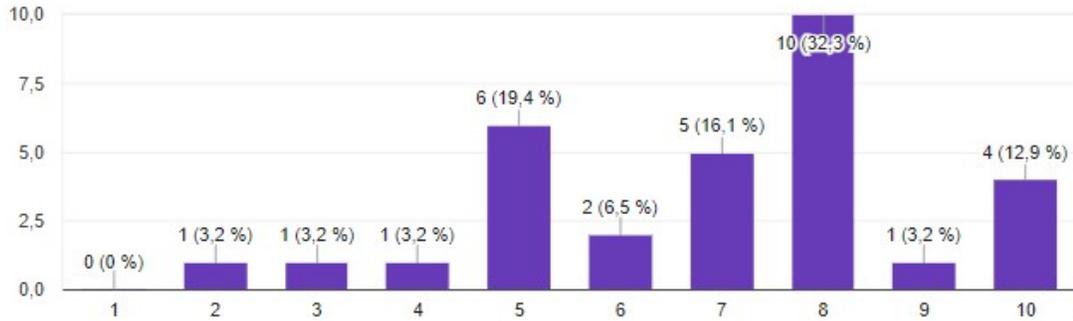


Gráfico 47 Distribución de la percepción de la influencia del ámbito socio económico

Estos valores se correlacionaron con la motivación promedio de los individuos en cada nivel de percepción de influencia del ámbito socio económico. Con los datos procesados se obtuvo la siguiente correlación.

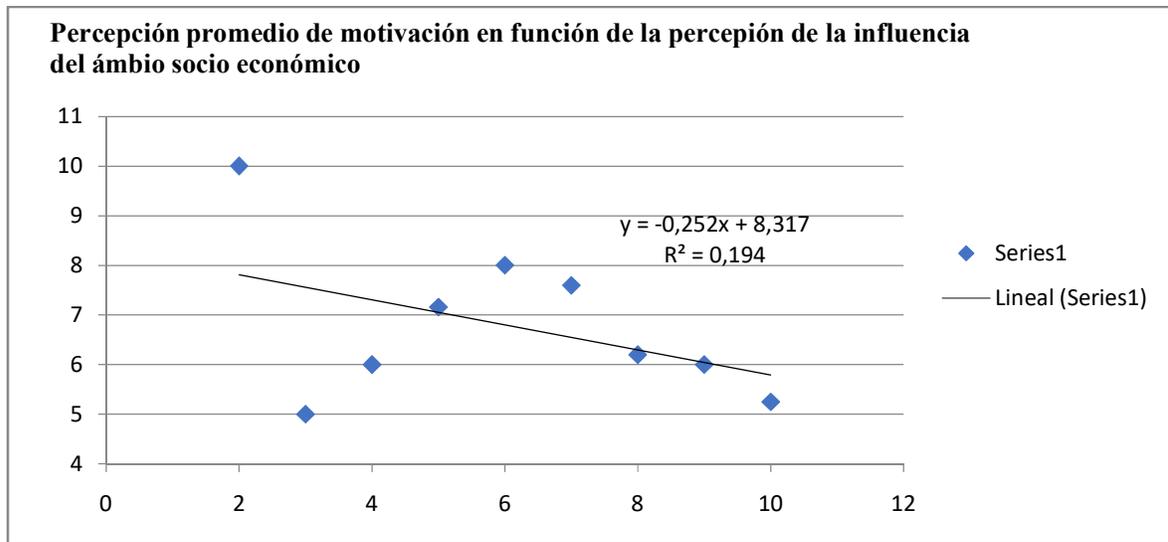


Gráfico 48 Percepción promedio de motivación en función de la percepción de la influencia del ámbito socio económico

Observando la correlación se vuelven a dar 2 escenarios. Los cuales observar en los siguientes 2 gráficos. El primero a valores bajos y el segundo a valores altos.

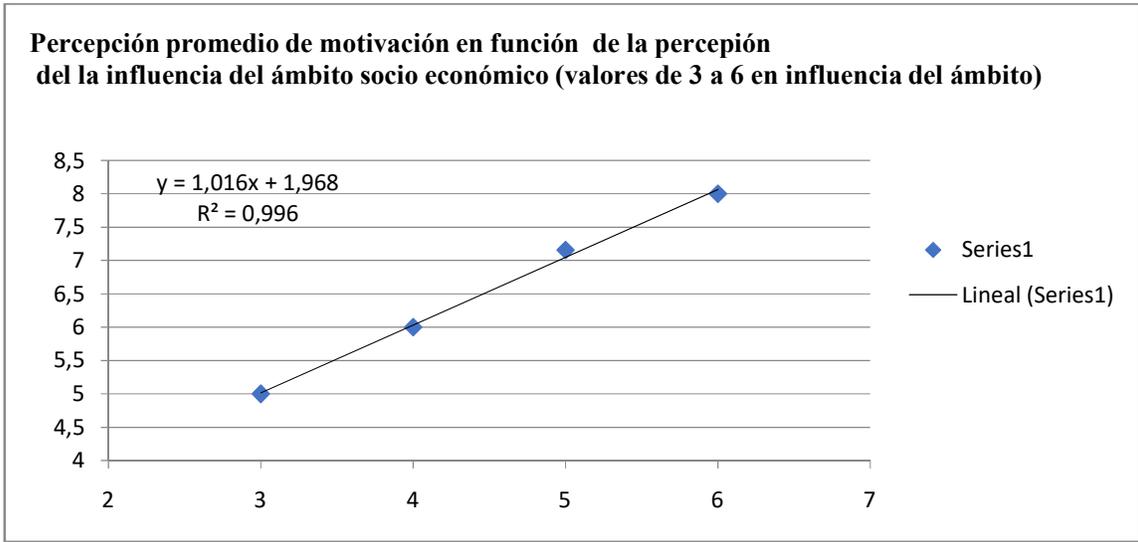


Gráfico 49 Percepción promedio de motivación en función de la percepción del la influencia del ámbito socio económico (valores de 3 a 6 en influencia del ámbito socio económico)

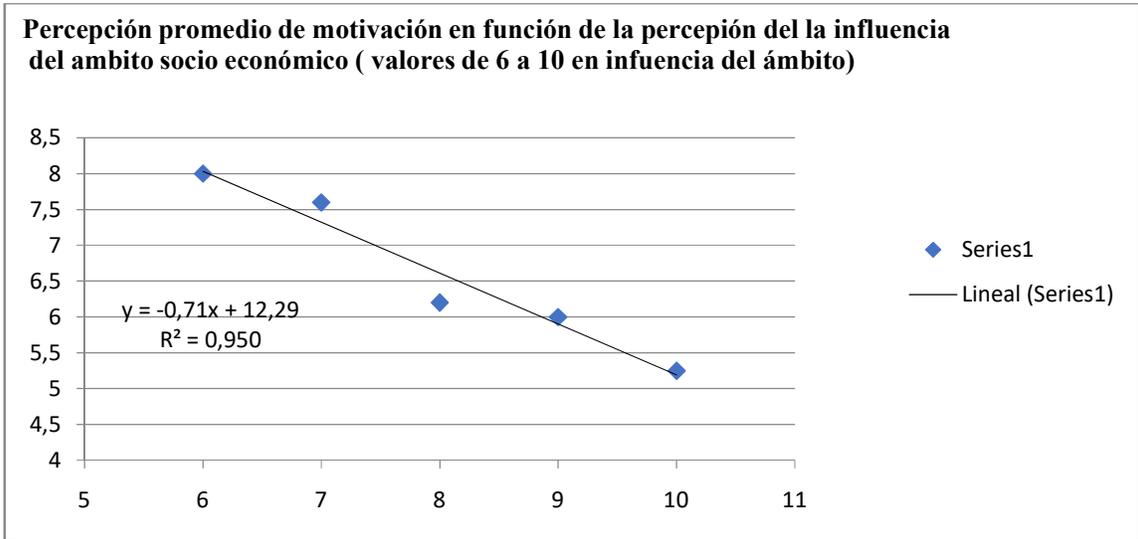


Gráfico 50 Percepción promedio de motivación en función de la percepción del la influencia del ámbito socio económico (valores de 6 a 10)

Este fenómeno escapa la finalidad del estudio, pero se analizará en la parte de conclusiones en forma general. La suba o baja de motivación frente a un mismo evento muestra que a distintos individuos el mismo evento los motiva o desmotiva.

Como se explicó previamente uno de los paradigmas que influye en la motivación es el de Adams (1965), el cual establece la influencia de la desigualdad en la motivación con lo cual se analizo si los individuos perciben que hay mayor cantidad de beneficios para un área frente a la suya En forma general se obtuvo la siguiente distribución.

En que grado piensa que alguna de las otras áreas recibe beneficios frente en su área de trabajo

32 respuestas



Gráfico 51 Distribución de percepción de desigualdad

Luego debido que esto es algo que podría percibirse de forma diferente en cada área de trabajo, se segmentó por área de trabajo. Obteniéndose el siguiente gráfico.

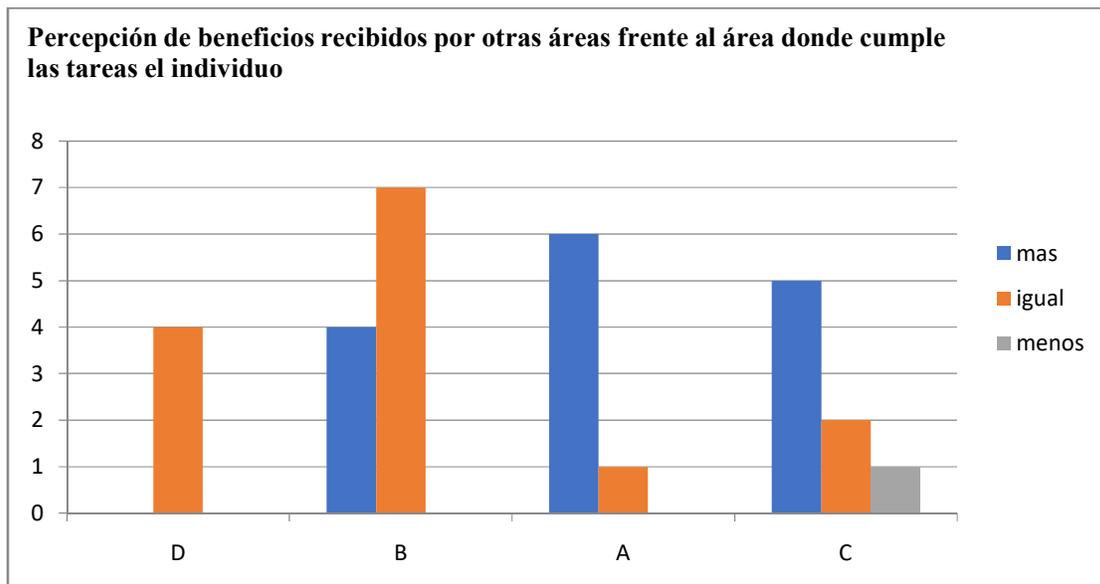


Gráfico 52 Percepción de beneficios recibidos por otras áreas frente al área donde cumple las tareas el individuo

Evaluar si realmente las áreas reciben más o menos beneficios excede la finalidad del estudio pero analizar como esto influye a la motivación sea verdad o no que haya áreas donde existe desigualdad es algo relevante para el estudio.

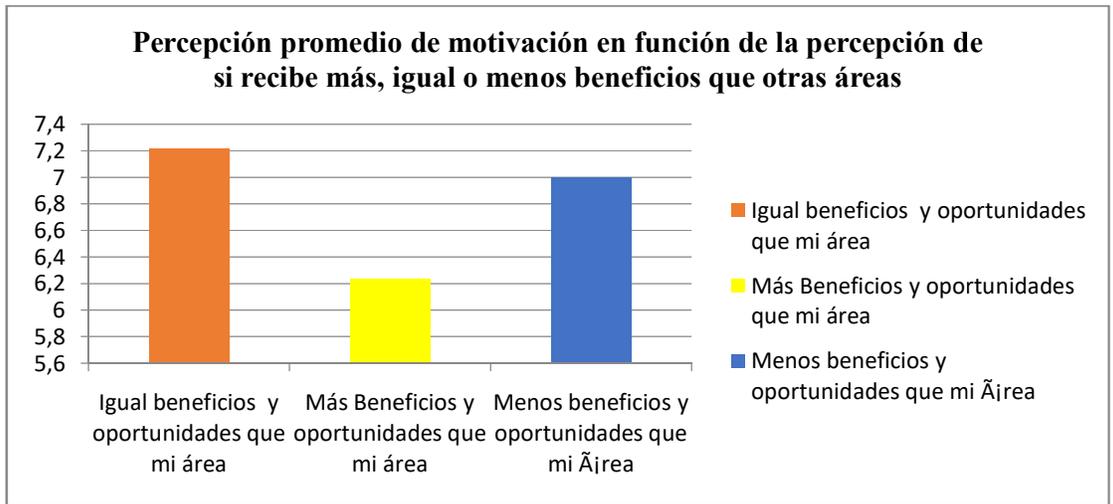


Gráfico 53 Percepción promedio de motivación en función de la percepción de si recibe más, igual o menos beneficios que otras áreas

Otro concepto que entra en el paradigma de desigualdad de Adams(1965) es el de si un individuos trabaja mal o no cumple con las normas y se lo trata igual que el que cumple con las normas. Esto se desarrolla en el estudio de Noriega (2023).

Para no causar problemas con el personal este punto se relevo de forma general, primero respecto del pensamiento de si deberían tomar medidas el tipo punitorias que hoy no se toman. Obteniéndose la siguiente distribución.

¿Cree que debería haber medidas como despidos o punitorias en el personal que hoy no se están teniendo?

30 respuestas

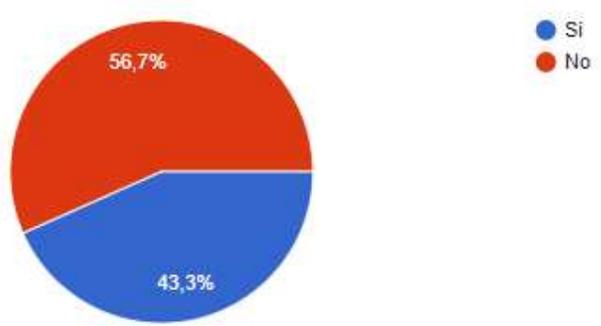


Gráfico 54 Distribución de opinión sobre medidas punitorias

Y luego se relación la motivación promedio de los individuos que piensan que si debería haber medidas punitorias y la motivación de los individuos que piensan que no. Obteniéndose el siguiente gráfico.

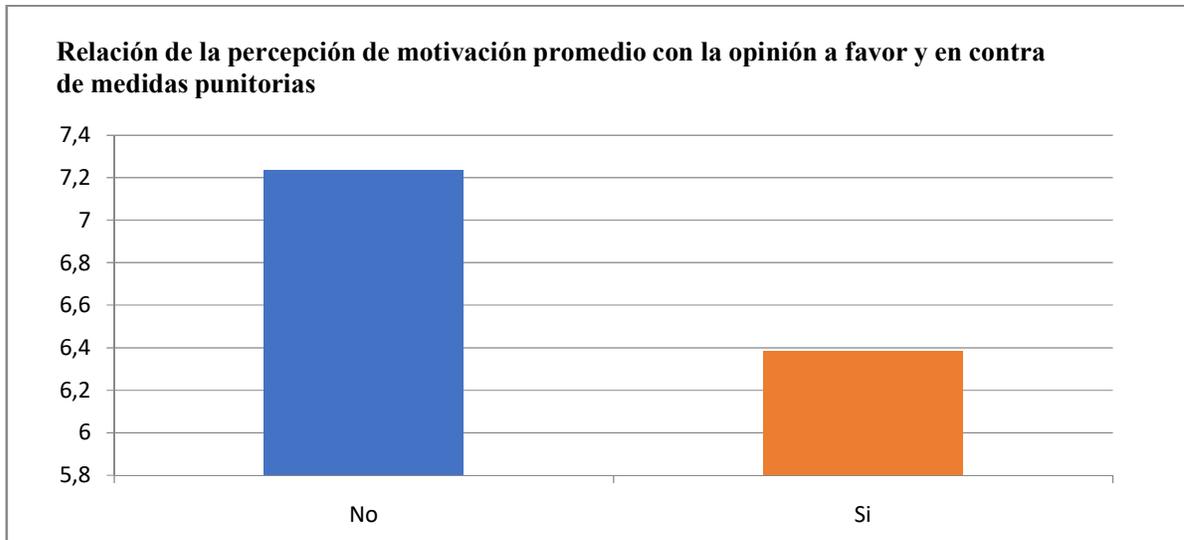


Gráfico 55 Relación de la percepción de motivación promedio con la opinión a favor y en contra de medidas punitorias

Este fenómeno se podría estudiar por área de trabajo. Tomando cada área y correlacionando con la motivación de los que piensan que debería haber más medidas punitorias y los que no creen que así sea. Obteniéndose el siguiente gráfico. Se puede observar que el único que no cumpliría un paradigma de Adams(1965) es el del sector “A” donde la motivación es mayor de los que creen que debería haber más medidas punitorias.

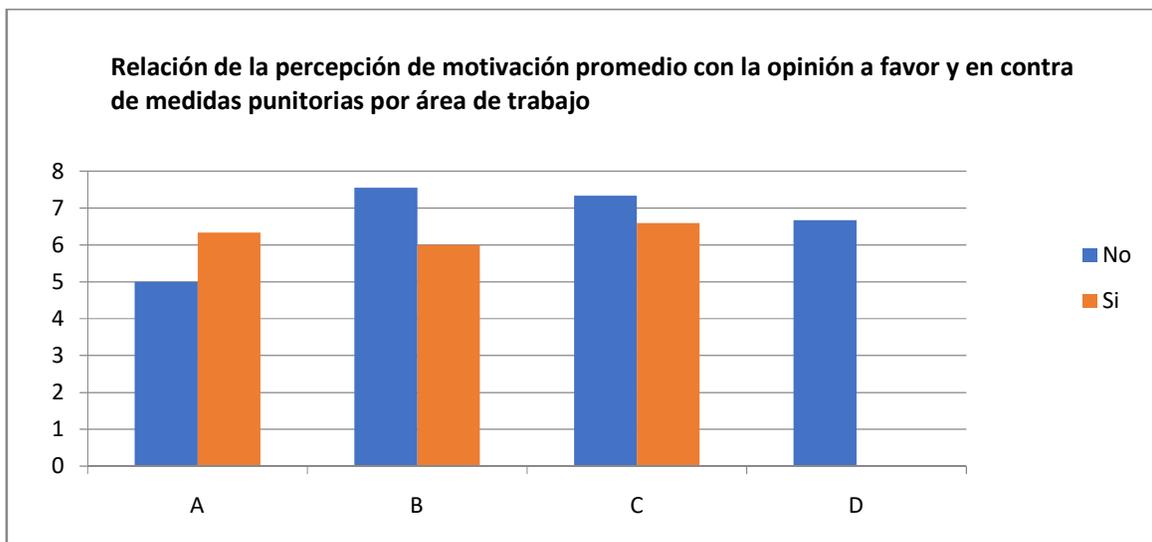


Gráfico 56 de la percepción de motivación promedio con la opinión a favor y en contra de medidas punitorias en cada área de trabajo

A continuación, se comenzará el análisis de la percepción de los beneficios adquiridos por los individuos. Donde se evaluará que tipos de beneficios son los más valorados y cuales influyen en la motivación.

El análisis se empezará con las capacitaciones y su percepción por el equipo de trabajo. Primero se evaluó la perspectiva de las capacitaciones recibidas, obteniéndose la siguiente distribución.

¿Cómo calificaría las capacitaciones que recibió por parte de la organización en los últimos 15 años?

32 respuestas

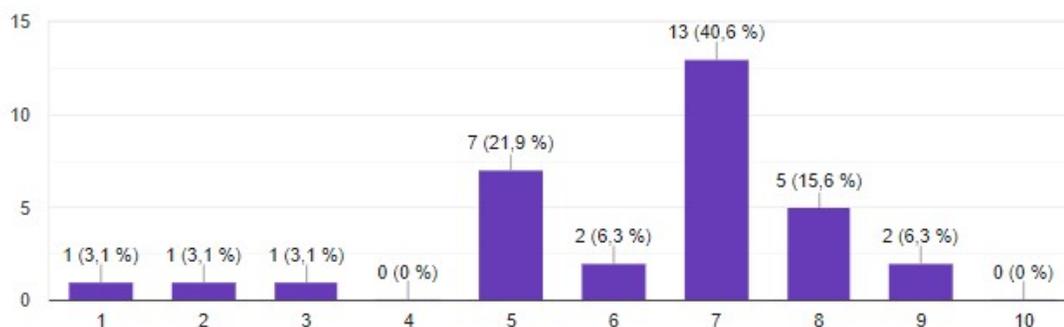


Gráfico 57 Distribución de la perspectiva de capacitaciones recibidas

También se colocó una respuesta libre para evaluar si tiene intención de capacitarse sin sugerir el área temática. Y en función de las respuestas se catalogó el área temática en que les gustaría capacitarse. Obteniéndose la siguiente distribución.

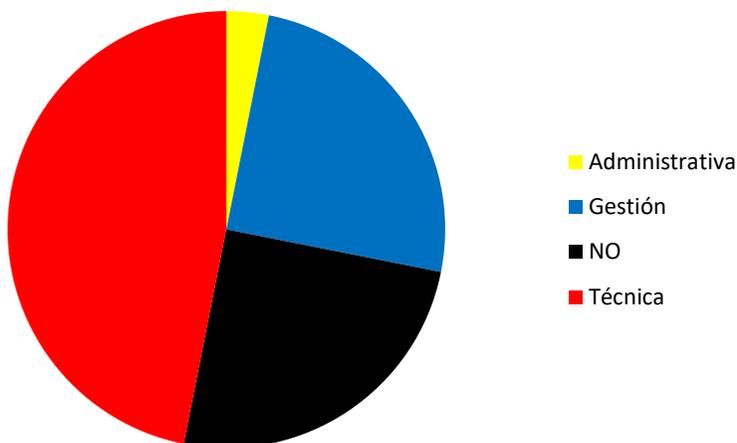


Gráfico 58 Distribución de áreas temáticas para capacitación

Luego se correlacionó la motivación del personal con la perspectiva que tienen de la capacitación que recibieron. Se obtuvo la siguiente relación.

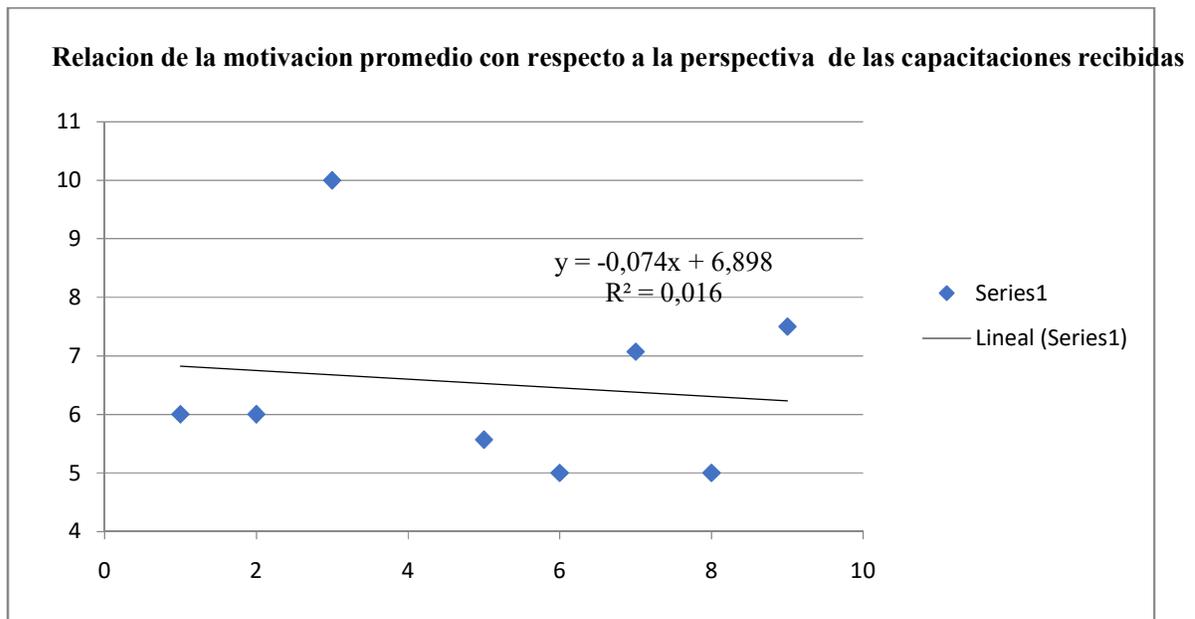


Gráfico 59 Relación de la motivación promedio con respecto a la perspectiva de las capacitaciones recibidas

Una vez analizado la temática de capacitaciones se paso a analizar de forma más puntual los beneficios recibidos. El primer beneficio analizado fue el de flexibilidad laboral, obteniéndose la siguiente distribución.

¿Considera que tiene flexibilidad en el horario laboral?

32 respuestas

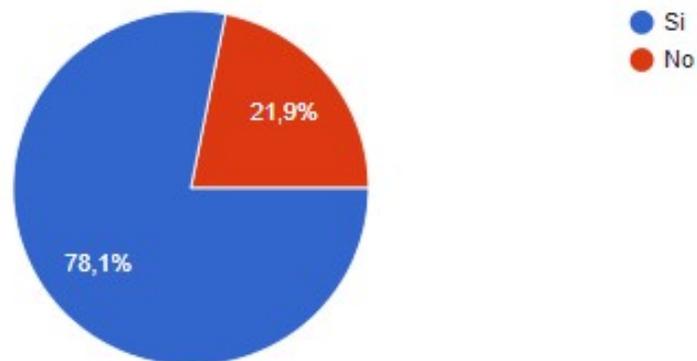


Gráfico 60 Distribución de individuos q consideran que tienen flexibilidad en el horario laboral y los que consideran que no tienen

Nuevamente la finalidad del estudio no es evaluar si realmente tienen ese beneficio, ni tampoco evaluar si la flexibilidad del horario laboral es buena o no lo es. Luego se correlacionó la perspectiva de nivel motivacional promedio con respecto de los individuos que consideran que tiene flexibilidad en el horario laboral de los que no. Obteniéndose el siguiente gráfico.

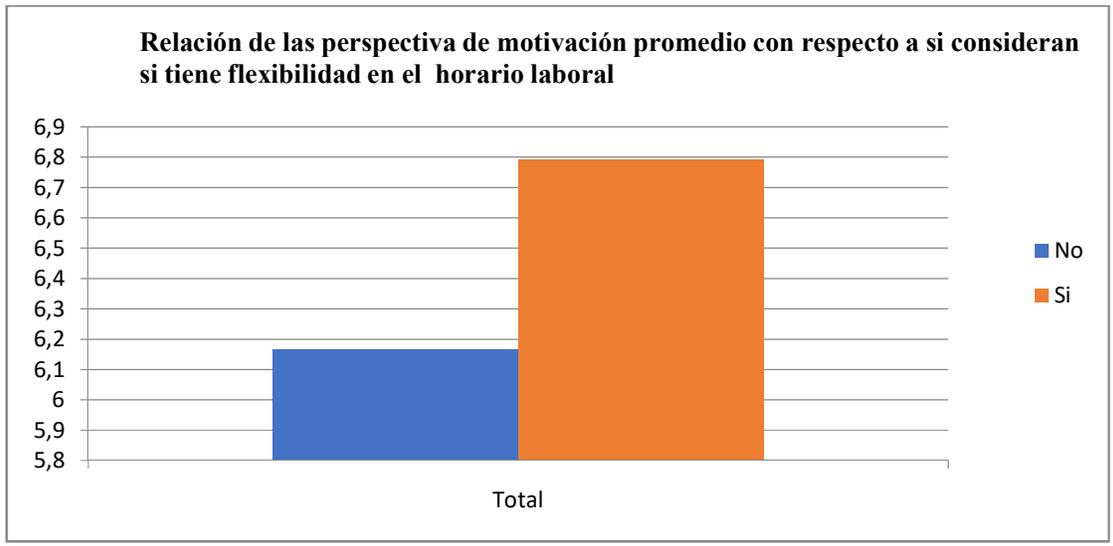


Gráfico 61 Relación de las perspectiva de motivación promedio con respecto a si consideran si tiene flexibilidad en el horario laboral

Como antes se anticipó, uno de los beneficios más distintivos de trabajar para el ámbito público frente ámbito privado es la condición de estabilidad del planta permanente. Este beneficio solo se consigue por el mecanismo de concurso.

El concurso puede ser interno o externo. En el caso del interno se compite con solo miembros de la organización y externo es con todo el que quiera participar.

Para entender la valoración de este beneficio se encuestó cual es la valoración de este beneficio. Obteniéndose la siguiente distribución en las respuestas donde se puede observar que este beneficio está valorado de 8 a 10 con su mayor proporción (62,5%) en nivel 10.

¿Cuánto valora o valoraría la condición de estabilidad en un puesto de planta permanente?

32 respuestas

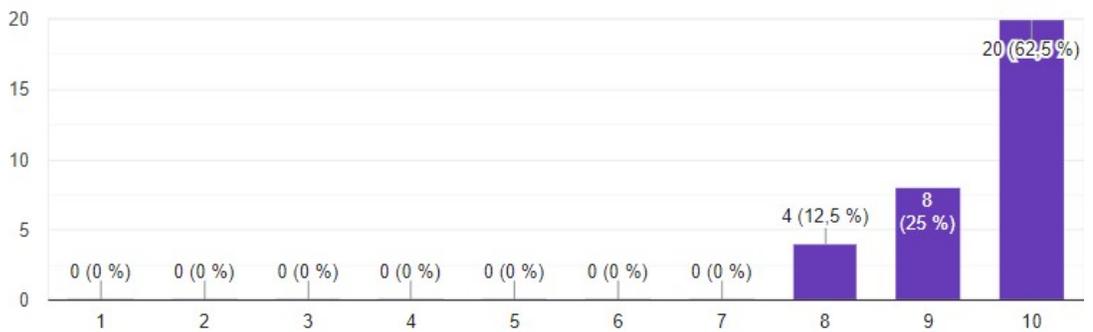


Gráfico 62 Distribución de valoración de la condición de trabajo de estabilidad.

Si bien este beneficio se puede apreciar que es el más valorado hasta el momento. No depende la organización otorgarlo o no por su mecanismo para ingresar a planta permanente. Pero lo que se puede evaluar es el tiempo que el grupo de estudio tardó hasta llegar a esa condición.

En la encuesta se consultó los tiempos que tardaron hasta llegar a los 2 métodos de contratación mas estables. Primero la planta transitoria o también llamada contrato Ley Marco y la planta permanente. Obteniéndose las siguientes distribuciones.

Si es contrato ley marco o lo fue ¿Cuánto tiempo tardó hasta que tuvo ese tipo de contratación desde que lo contrataron?

30 respuestas

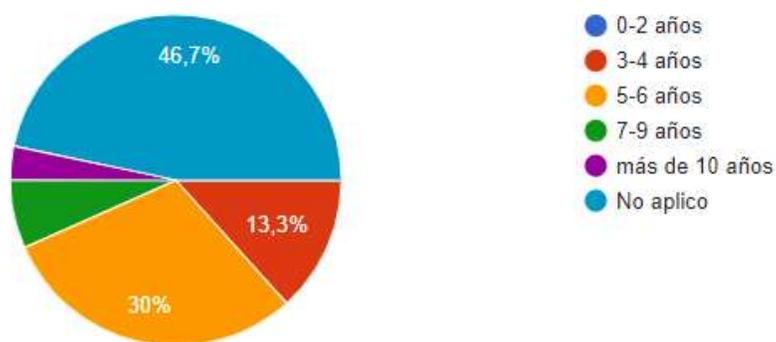


Gráfico 63 Distribución de tiempos hasta tener una contratación Ley Marco

El tiempo en llegar a tener un tipo de contratación es un parámetro que puede influir a la hora de gestionar tanto al personal como las expectativas del mismo sobre el beneficio de estabilidad. Esto último, se explicará en la parte de conclusión con más detalle para poder cumplir con los objetivos del estudio.

Si es planta permanente ¿Cuánto tiempo tardó hasta que tuvo ese tipo de contratación desde que lo contrataron?

31 respuestas

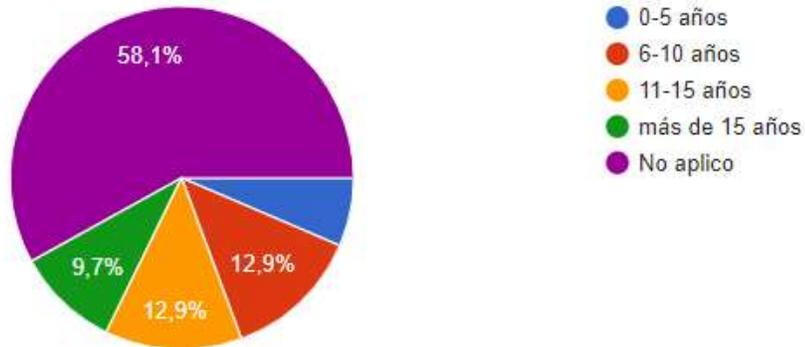


Gráfico 64 Distribución de tiempos hasta tener una contratación de Planta permanente

Por consiguiente y para poder cumplir con el objetivo de ver cuál es la valoración de algunos beneficios ya adquiridos por el grupo de estudio, se paso a encuestar en una escala de 5 posibles respuestas una lista de beneficios. Las respuestas van de percibir como malos los beneficios, poco importante indiferentes importante y muy importante. Obteniéndose la siguiente distribución.

¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos?

Copiar

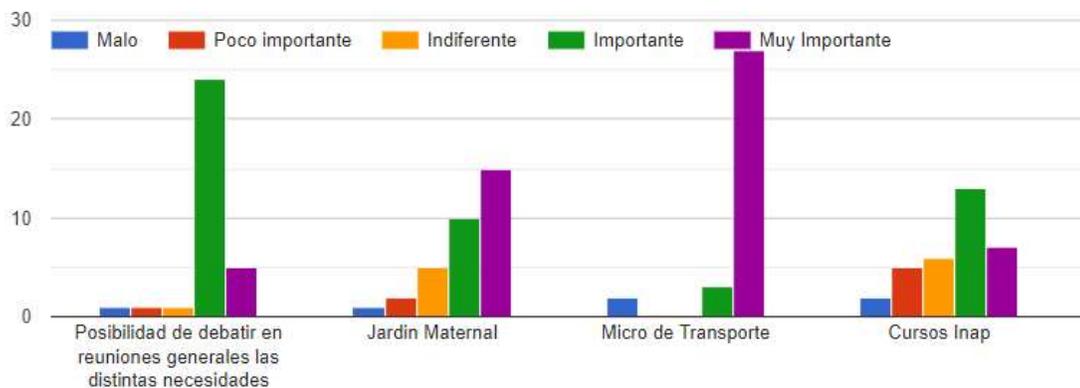


Gráfico 65 Distribución de valorización de una lista de beneficios.

¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos?

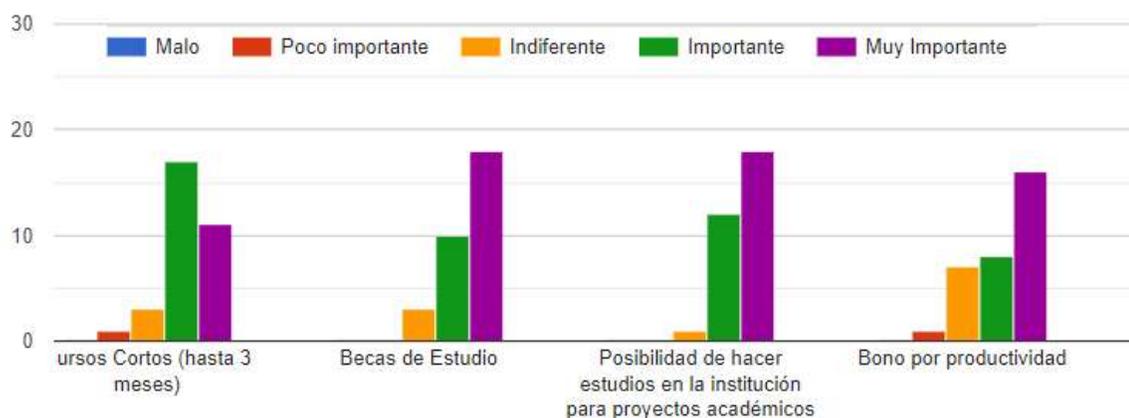


Gráfico 66 Distribución de valoración de una lista de beneficios (continuación)

¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos?

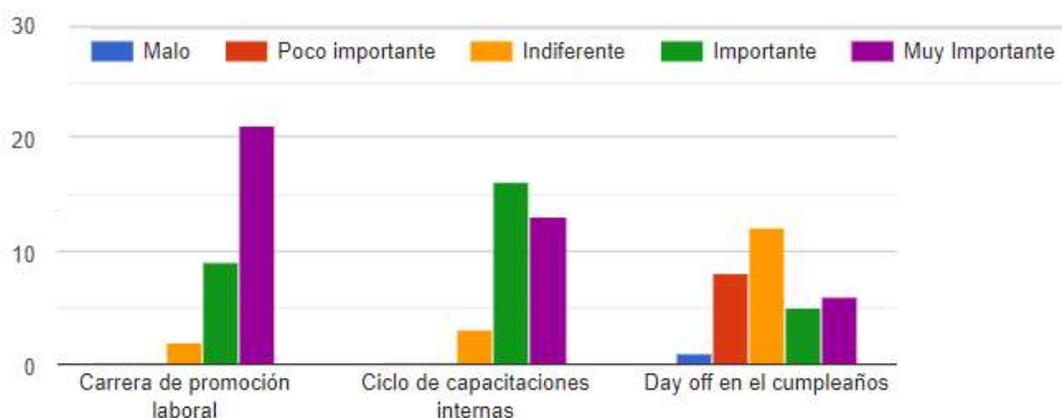


Gráfico 67 Distribución de valoración de una lista de beneficios (continuación bis)

Para poder analizar esta información de beneficios, se paso a realizar una cuadro de valores ponderados. Se le puso un valor de -2 a cada respuesta con la valoración de malo, -1 a la valoración de poco importante, 0 a la valoración de indiferente, 1 a la valoración de importante y 2 a la valoración de muy importante.

Se termino obteniendo que el beneficio más valorado es el micro ( 53 puntos). Luego en la escala de valores en orden decreciente estuvieron la carrera de promoción laboral ( 49 puntos), Posibilidad de hacer estudios en la institución para proyectos académicos (47 puntos), becas de estudio (45 puntos), ciclos de capacitación interna ( 42 puntos), bono de productividad (38

puntos), jardín maternal ( 37 puntos) , cursos cortos (36 puntos), cursos inap ( 21 puntos) , day off en cumpleaños (8 puntos).

Previamente a esta valoración se les consulto de forma abierta cuales eran los primeros y segundos mejores beneficios que ya tenían. Esto se hizo a modo de relevamiento intentando de no sugestionar la temática de la respuesta. Las respuestas de este itemquedaran en una tabla como Anexo 2

Las respuestas del tipo “trabajar de lo que me gusta” se tomaron como beneficios de ámbito personal, los relacionados con el desarrollo académico como “poder estudiar” como beneficios académicos y los que son relacionados con las condiciones de contratación como “flexibilidad horaria” como condición laboral. Quedando la siguiente distribución de respuestas.

Luego se procesaron los datos para ver grupos o áreas de beneficios que más valoraban.

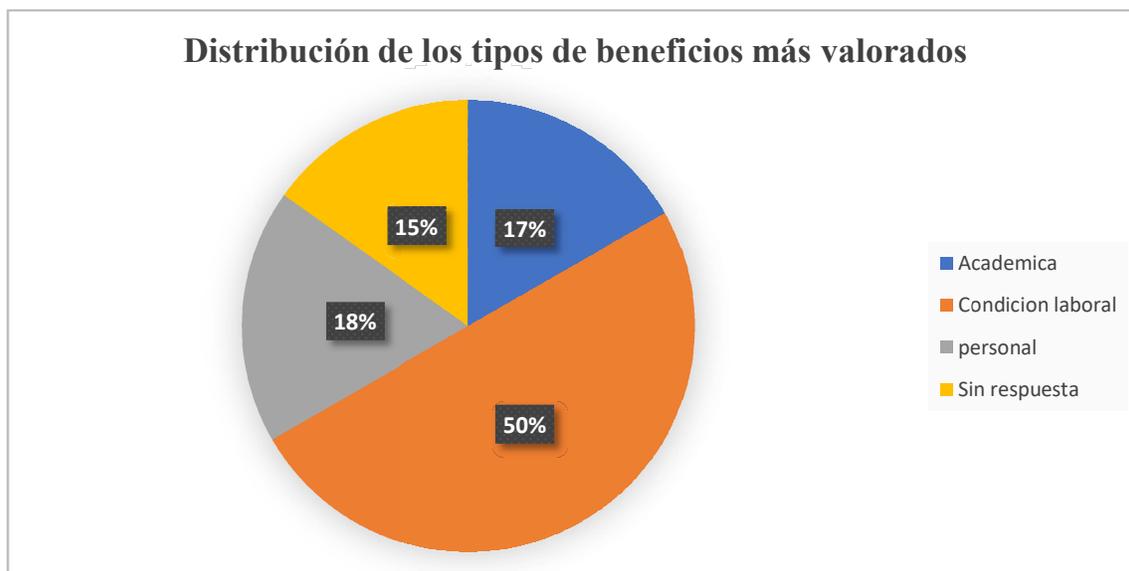


Gráfico 69 Distribución de tipos de beneficios

Por última parte del estudio se pasó a encuestar las posibles razones por las cuales podría llegar a renunciar, lo cual entraría en el paradigma de Herzberg (1959) . Obteniéndose la siguiente distribución.

Si en el futuro renunciara ¿Qué variable cree que fuera la razón?

32 respuestas

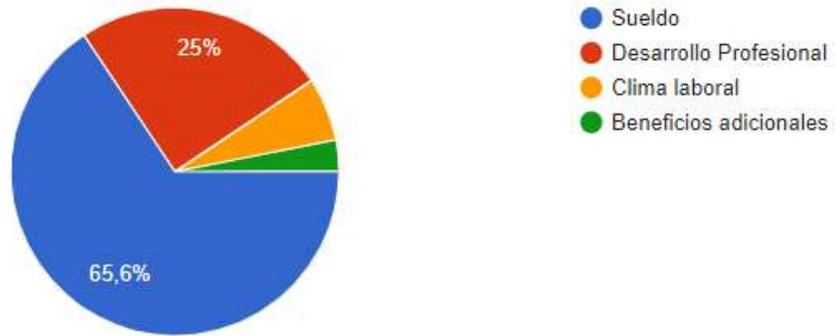


Gráfico 70 Distribución de creencia por la cual podría llegar a renunciar los sujetos de estudio

## CONCLUSIONES

En este capítulo se describe sintéticamente los resultados obtenidos y su importancia. Dando una evaluación general de cumplimiento de objetivos del estudio destacando: aciertos, errores, límites de la solución encontrada y su relación con la bibliografía desarrollada en el capítulo de Estado de Conocimiento.

Para responder la pregunta general ¿cuáles son las variables socio demográficas y condiciones laborales de mayor impacto con respecto a la motivación en el caso de estudio? Se analizará de una las distintas variables. Primero las variables socio culturales, luego las contractuales y por último la valorización de los beneficios.

Primero en función de la información generada se observa se analiza por cuestiones de género. Se observa que la que las personas que de género masculino tiene una motivación promedio levemente mayor que el femenino (0,6 puntos) y el individuo de genero no binario tiene una motivación superior en 3 puntos(Gráfico 3).

Luego se analizó que en el grupo según las generaciones (Gráfico 5). La generación más motivada es la Baby Boomers un nivel promedio de 8 puntos luego la generación X (7,2 puntos), y las generaciones con menor motivación laboral son los Millenials (6,5 puntos) y Centellials(6,5 puntos).

En cuestiones de formación académica (gráfico 7). Se observa que la motivación promedio sube mientras más nivel académico se tiene desde el secundario (5,9) hasta el Posgrado (8,7 puntos) y cae con los de nivel académico de Doctorado (6 puntos) y Posdoctorado (7 puntos).

No hay evidencia que relacione que la percepción promedio de la motivación de la importancia para los individuos con respecto al desarrollo académico ( $R^2= 0,005$ ). Esto significa que no necesariamente si los individuos que crean que su nivel académico sea importante estarán más motivados. En base a la evidencia(Gráfico 8), este es el primer parámetro que se descarta como factor relevante para la motivación.

Se puede observar que las personas con hijos están levemente más motivadas en promedio. Esta diferencia es de 0,4 puntos (Gráfico 10) . Poder averiguar si el tener hijos es lo que los mantiene mas motivados podría ser una continuación en el estudio. Y este podría ser un parámetro a tener en cuenta a la hora de realizar entrevistas.

Se determinó que el área de trabajo con más motivada es el área denominada como “D” (Grafico 12). Averiguar si esa motivación se debe a las tareas que desarrolla y/o el ambiente en que se

desarrolla las tareas podría ser un estudio, tanto académico como laboral. Como se observa después el clima laboral es un factor importante en la motivación.

Se determino que los individuos que proyectan una carrera laboral están más motivados en promedio de los que no la proyectan (Gráfico 14). También se observa que los individuos con menos antigüedad tienen una motivación promedio (6,5 puntos) y luego baja en una meseta cercana a los 6 puntos y luego sube a niveles superiores a 7,5 puntos llegando a pasar los 8,5 puntos (Gráfico 17). Esto es coherente con un parámetro que se analiza posteriormente que es la condición de estabilidad.

El tipo de contratación se determina como un factor motivador en base a lo obtenido en el gráfico 19. Donde se ve que los individuos con contratación más estable (planta permanente) tiene un mayor nivel de motivación promedio (7,2 puntos) mientras que los que tienen contrataciones menos estables como los contrato UVT tiene motivaciones más bajas (6 puntos).

Luego en forma contra intuitiva el dinero no muestra como factor de relevancia en la motivación de los individuos en el grupo de estudio (Gráfico 21). Esta falta de evidencia en la relación ( $R^2=0,0242$ ) no significa que el dinero no sea importante para los individuos. Esto entra en el paradigma de Herzberg (1959) donde establece que la gente puede estar muy motivada sin necesidad de tener buenas condiciones de higiene. Y termina de cerrar la idea cuando se observa al final que la principal causa por la cual el personal renunciaría (65,6%) sería el sueldo (Gráfico 67). También se corrobora con la falta de relación entre la motivación y las personas que mas valoran el dinero (Gráfico 23).

También se corrobora que los individuos con valoración media de dinero (5 a 7) son los que están mas motivados. Ese nivel promedio de motivación es de más de un punto frente a los que valoran poco el dinero y de los que valoran mayormente el dinero (Gráfico 24).

El factor que mayor relación dio fue el clima laboral (Gráfico 26). Donde se ve una relación directa que a mejor clima laboral los individuos tienen mayor motivación. ¿Cómo mejorar el clima laboral de los sujetos de estudio? Es un claramente la principal pregunta si se quiere mejorar el nivel de motivación. Esto entra en el paradigma de Maclelland(1961) en sujetos de perfil del motivación por afiliación. Lo cual se corresponde con las respuestas de los beneficios que más valoran los individuos se puede observar que varios valoran las cuestiones de relación con los compañeros.

Si uno sigue con el análisis con respecto a clima laboral se puede observar en función de la evidencia generada que la relación motivación vs clima laboral se acentúa mas mientras más

valorado es el clima laboral (Gráfico 31). No solo por el  $R^2$  sino también por la pendiente de la recta.

También se puede observar que si los individuos valoran en gran cantidad (8 a 10) su motivación cae. Esto podría deberse a múltiples valores como no cumplir con las expectativas de clima laboral. También las múltiples razones por lo cual esto pasa podría ser una continuación de este estudio.

También se puede observar que la motivación sube mientras mayor será la percepción de cercanía con la comunidad beneficiada (Gráfico 40 y 42). Esto es un desafío para los gerentes de las áreas porque deberían mostrar cuales son las comunidades que benefician a los individuos de cada área, en el caso que quieran motivar.

Esto también coincide con el impacto que el individuo percibe que tiene en la sociedad. Mientras mayor es su percepción en el impacto que causa en la sociedad mayor es su motivación (Gráfico 45).

Se termina de ratificar viendo que el clima laboral en el área “D” es el más alto en promedio (Gráfico 32). Lo cual se corresponde con el análisis de motivación en las distintas áreas.

Continuando con el mismo perfil de motivación de los individuos por afiliación, esto también es coherente, cuando se analiza la percepción de la cooperación entre áreas. Mientras mayor es la percepción de la cooperación, mayor es la motivación promedio en función de los datos generados (Gráfico 35).

Por consiguiente, analizando la idea de justicia entre lo que uno da y recibe que es el entorno de del paradigma de Adams(1965), se puede llegar a observar un patrón de relación entre la motivación y las percepción de lo que recibe en función de lo que da (Gráfico 37 y 38). Mientras mayor piensa que es la relación lo que recibe en función de lo que da mayor es su motivación promedio.

Se cumple el paradigma de Adams(1965) donde la igualdad o sentido de justicia motiva al personal. Esto se evidencia en el estudio en el gráfico 52. Esto pasa a ser un factor relevante en la motivación y es algo a evaluar por los gerentes de cada área.

Este paradigma de igualdad y motivación se termina evidenciar con la motivación de los individuos que piensan que debería haber más medidas punitivas. Se determinó que la motivación baja en los individuos que piensan que debería haber mas medidas punitivas.

Para analizar la dimensión de factor de motivación en función de las capacitaciones que recibe, se puede observar que las capacitaciones más valoradas por el personal científico técnico son

capacitaciones técnicas. Pero cuando uno analiza la motivación en función de las capacitaciones recibidas, no se encontró evidencia que avale que la motivación promedio suba o baje a medida que mejoran las capacitaciones.

Luego se puede observar que la motivación promedio es mayor en los individuos que perciben que tienen flexibilidad en el horario laboral (gráfico 59).

Como se puede observar uno de los beneficios más valorados es la estabilidad (Gráfico 60). Un análisis interesante se da en gráfico 48 y 49 que se ve que cuando el individuo piensa que la influencia del ámbito socio económico es baja (3 a 6) la motivación va creciendo. Pero si el individuo percibe que el impacto del ámbito económico es alto (de 6 a 10) su motivación promedio baja. Esto se puede deber a que son variables no controladas por los individuos.

En función de la información de la información generada con los gráficos 61 y 62 se puede apreciar que el beneficio de estabilidad o mejorar la condición laboral fueron acciones que llevaron varios años en la mayoría de los casos.

Y en la parte final del capítulo de discusión se determinó que los 3 beneficios más valorados son el micro de transporte al trabajo, la carrera de promoción laboral y la posibilidad de desarrollar proyectos académicos. Con esta información se cumple el objetivo de determinar los beneficios más valorados por el grupo de estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267-299. Obtenido de [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Agotegaray, M. A. (2008). Capital social en las organizaciones: su generación a partir de la capacitación. *Universidad Católica Argentina*, 1-315.
- Ayerbe, A., & Tuñon, M. P. (2017). *Estilos de liderazgo que fomentan la motivación de la generación Y: casos de molinos harineros*. Buenos Aires: UADE.
- Badii, M., Abreu, J., & Ramírez, R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos. *International Journal of Good Conscience*, 40-43.
- Baron, L., & Rotundo, G. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad, Vol. 43, No. 1*, 31-49. doi:<http://dx.doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48>
- Benchome, S. J. (2020). Trabajo final de especialización. *La evaluación de desempeño como herramienta para la gestión de los recursos humanos en el sector público*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Bilinkis, S. (2019). *Guía para sobrevivir al presente*. Buenos Aires: Grijalbo.
- Casa Anguita, J., Donado Campos, J., & Repullo Labrador, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionario y tratamientos estadístico de los datos. *Elservier*, 31(8), 527-538. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>
- CONICET. (06 de 08 de 2020). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Obtenido de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar): <https://www.argentina.gob.ar/noticias/desarrollan-telas-antivirales-para-barbijos-de-uso-social>
- Contreras, S. (2022). *Comparación de la Motivación en empleados remotos y empleados de sucursal, del Banco Santander Río gallegos, analizado desde la teoría de McClelland*. Río Gallegos: UTN Santa Cruz.
- Daniel, W. (2004). *Bioestadística Bases para el análisis de las ciencias de la salud* (Español ed.). México: Limusa.
- Eschattine, A., & Marin Valios, M. (2023). *Clima Organizacional, Una descripción: caso del personal administrativo de la Facultad Regional General Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional*. Concordia: Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Concordia. Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/8359/Tesis%20-%20Eschattine-Mar%20Valios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Furno, F. (2015). *Motivación y Flow en Deportistas*. Buenos Aires: UADE.
- Gonzalez Blasco, P. (1979). Motivación y Productividad en la investigación Científica. *Reis*, 63-75.
- Grosvald, E. (2020). *Valoración de los beneficios otorgados por las empresas tecnológicas en Argentina percibida por sus empleados en relación con la motivación*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional. Recuperado el 10 de 15 de 2023, de <https://ria.utn.edu.ar/>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- IDESA. (2020). *14 episodios recesivos en 6 décadas*. Buenos Aires. Obtenido de <https://idesa.org/14-episodios-recesivos-en-6-decadas/>
- Julia Pomares, J. G. (2013). *Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación*. CIPPEC.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *New Series, Vol. 211, No. 4481 (Jan. 30, 1981)*, 453-458. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/1685855>

- Kahneman, D., & Tversky, A. (s.f.). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science, New Series, Vol. 211, No. 4481*, 453-458. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/1685855?typeAccessWorkflow=login>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14 ed.). México: Pearson.
- Mankiw, N. G. (2015). *Microeconomía Versión para América Latina* (sexta ed.). Cengage Learning Versión Español.
- Maria Orlandi, A. (2020). *Tecnología big data y analítica aplicada a la gestión de recursos humanos en una entidad financiera. Un caso de estudio*. Buenos Aires: UTN.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- McClelland, D. (1961). Achievement motivation theory. *American Psychologist*, 321-333.
- McClelland, D., & Burnham, D. (1976). Power Is the great Motivator. *Best of HBR*, 117-126.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023). *Situación y Evolución del trabajo Registrado*. Buenos Aires: Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas. Recuperado el 2023, de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/trabajoregistrado\\_2304\\_informe.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/trabajoregistrado_2304_informe.pdf)
- Moreno Navarro, C. (2021). *Motivación y satisfacción laboral en docentes de educación superior universitaria bajo modalidad de teletrabajo en Trujillo*. Trujillo: Facultad de Negocios - Facultad del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31811/Moreno%20Navarro%2c%20%e2%80%8bCristhian%20Alberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mota, J. (2020). *Superpoderes de la gente normal*. Barcelona: Alienta.
- Nogueira, G. (2023). *La motivación de los empleados administrativos en un Hospital Público. ¿Qué herramientas posee un líder para promoverla?* Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Recuperado el 15 de 10 de 2023, de <https://www.flacsoandes.edu.ec/buscar/Record/oai:repositorio.udes.edu.ar:10908-23169>
- Podovan, I. (2020). Teorías de Motivación. Aplicación Practica. *Universidad de UNCUIYO*, 1-108.
- Roig, J. M. (2011). *Dirección de las personas y desarrollo de organizaciones*. Madrid: bubok.
- Salas Muriel, R. (s.f. de s.f. de s.f.). *rafaelsalaspsicologo.com*. Recuperado el 6 de 10 de 2023, de <https://www.rafaelsalaspsicologo.com/autorrealizacion-teoria-maslow/#:~:text=El%20%C3%BAltimo%20nivel%2C%20la%20c%C3%BAspide,%E2%80%9Csentido%20a%20la%20vida%E2%80%9D>.
- Tuñón , I., & Poy, S. (2020). *La educación de los argentinos en clave de recursos y estructuras*. Fundación Universidad Católica Argentina.
- Vargas, J. (2015). El efecto Pigmalión y su efecto transformador a través de las. *Instituto Tecnológico de Villahermosa*, 1-15.
- Wallpole, R., Myers, R., & Myers, S. (2012). *Probabilidad y estadística para ingeniería y Ciencias*.

## ANEXOS

# Formulario de Motivación

Este formulario tiene el objetivo de evaluar el nivel motivacional del personal y así poder crear estrategias para mejorar el desarrollo profesional de los integrantes.

### 1. Género

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino  
 Masculino  
 No binario

### 2. Edad

*Marca solo un óvalo.*

- 18-26 años  
 27-42 años  
 43-58 años  
 59-79 años

### 3. Cantidad de años en la institución

*Marca solo un óvalo.*

- 0-3 años  
 4-7 años  
 8-10 años  
 11-14 años  
 15-  
17 años 18-  
 20 años más  
de 20 años

### 4. ¿Tiene hijos?

*Marca solo un óvalo.*

- Si

No

5. ¿Considera que va hacer carrera laboral en su puesto de trabajo en la organización?

*Marca solo un óvalo.*

- Si  
 No

6. Nivel académico completo

*Marca solo un óvalo.*

- Primario  
 Secundario  
 Terciario  
 Universitario  
 Posgrado  
 Doctorado  
Posdoctorado

7. Sector donde desempeña tareas

*Marca solo un óvalo.*

- A  
 B  
 C  
 D

8. Tipo de contratación *Marca solo un óvalo.*

- Beca  
 Contrato UVT  
 Contrato Ley Marco  
 Planta Permanente

9. Categoría Sinep y modalidad de contratación

*Marca solo un óvalo.*

- A Planta
- permanente B
- Planta permanente
- B Ley Marco
- C Planta permanenteC Ley
- Marco
- D Planta permanente
- D Ley Marco
- Contrato UVT

Beca

10. ¿Cómo calificaría su nivel motivacional en el trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
malo	<input type="radio"/>	excelente									

¿Considera que tiene flexibilidad en el horario laboral?

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

11. ¿Cómo calificaría el clima laboral?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
pésimo	<input type="radio"/>	excelente									

12. ¿Cómo calificaría el nivel de cercanía a la comunidad beneficiada por su trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

no sé ni a que comunidad beneficio               tengo interacción directa

13. ¿Cómo calificaría las capacitaciones que recibió por parte de la organización en los últimos 15 años?

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Perdida de tiempo               Excelentes

14. ¿Cómo calificaría la cooperación entre áreas?

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Solo se relacionan por obligación               Excelente

e

15. ¿Cuál consideraría qué es el mayor beneficio que recibe en el trabajo?

---

16. ¿Cuál consideraría qué es el segundo mayor beneficio que recibe en el trabajo?

---

17. ¿Cómo calificaría su sueldo frente a las tareas que desempeña y beneficios que recibe?

*Marca solo un óvalo.*

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Pésimo               Excelente

18. Una vez que el dinero cubre el estilo de vida que le gusta llevar, ¿Cuánto valora el dinero adicional?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indiferente           Muy importante

19. ¿Qué tan importante cree que es el clima laboral en su motivación?

*Marca solo un óvalo.*

-----

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indiferente           Muy importante

Temáticas en las que le interesaría capacitarse de mayor a menor importancia.

---

---

20. ¿Qué tan importante cree que es su desarrollo académico en el trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ya no quiero desarrollarme más académicamente           Muy importante

21. ¿Cuánto cree que el ámbito socio económico del país influye en su puesto de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Indiferente           Si empeora renunciaría por necesidad

22. ¿Cuánto cree que su trabajo impacta en la sociedad?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Prácticamente Nada	<input type="radio"/>	Es indispensable									

23. ¿En qué grado piensa que alguna de las otras áreas recibe beneficios frente en su área de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- Menos beneficios y oportunidades que mi área
- Igual beneficios y oportunidades que mi área
- Más Beneficios y oportunidades que mi área

24. Si es contrato ley marco o lo fue ¿Cuánto tiempo tardó hasta que tuvo ese tipo de contratación desde que lo contrataron?

Marca solo un óvalo.

- 0-2 años
- 3-4 años
- 5-6
- años 7-9
- años más de
- 10 años

No aplico

25. Si es planta permanente ¿Cuánto tiempo tardó hasta que tuvo ese tipo de contratación desde que lo contrataron?

Marca solo un óvalo.

- 0-5 años
- 6-10
- años 11-15
- años más de
- 15 años

No aplico

26. ¿Cuánto valora o valoraría la condición de estabilidad en un puesto de planta permanente?

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Indiferente	<input type="radio"/>	Fundamental									

27. ¿Cree que debería haber medidas como despidos o punitorias en el personal que hoy no se están teniendo?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

28. Si en el futuro renunciara ¿Qué variable cree que fuera la razón?

*Marca solo un óvalo.*

Sueldo

Desarrollo Profesional

Clima laboral

Beneficios adicionales

29. ¿Cuál cree que fue la razón de la gente que renunció mayormente en los últimos 10 años?

*Marca solo un óvalo.*

Sueldo

Desarrollo Profesional

Clima Laboral

Beneficios adicionales

## Ponderación final de beneficios

30. ¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos?

*Selecciona todos los que correspondan.*

	Malo	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
Posibilidad de debatir en reuniones generales las distintas necesidades	<input type="checkbox"/>				
Jardin Maternal	<input type="checkbox"/>				
Micro de Transporte	<input type="checkbox"/>				
Cursos Inap	<input type="checkbox"/>				
Cursos Cortos (hasta 3 meses)	<input type="checkbox"/>				
Becas de Estudio	<input type="checkbox"/>				
Posibilidad de hacer estudios en la institución para proyectos académicos	<input type="checkbox"/>				
Bono por productividad	<input type="checkbox"/>				
Carrera de promoción laboral	<input type="checkbox"/>				
Ciclo de capacitaciones internas	<input type="checkbox"/>				
Day off en el cumpleaños	<input type="checkbox"/>				

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formulario

## Anexo 2 Resultados de beneficios

Tabla 1 Resultados de la encuesta Beneficios y Categorías

	¿Cuál consideraría que es el mayor beneficio que recibe en el trabajo?	Categoría del beneficio
1er beneficio	Flexibilidad horaria	Condición laboral
1er beneficio	PASAR A LEY MARCO.	Condición laboral
1er beneficio	Formación continua	Académica
1er beneficio	El jardín maternal	Condición laboral
1er beneficio	el poder seguir estudiando una carrera a fin	Académica
1er beneficio	trabajar de lo que me gusta	personal
1er beneficio	Cierta flexibilidad laboral	Académica
1er beneficio	Estudiar ( pero es condicionado)	Condición laboral
1er beneficio	el micro	Condición laboral
1er beneficio	La flexibilidad horaria.	Condición laboral
1er beneficio	Trasporte	Condición laboral
1er beneficio	el tiempo de estudio, y facilidad al momento de tomarse días por examen o por estudio	Condición laboral
1er beneficio	el tiempo de estudio, y facilidad al momento de tomarse días por examen o por estudio	académica
1er beneficio	Estabilidad	Condición laboral
1er beneficio	Combis	Condición laboral
1er beneficio	Flexibilidad de horarios	Condición laboral
1er beneficio	-	Sin respuesta
1er beneficio	Tiempo para estudiar	Académica
1er beneficio	-	Sin respuesta
1er beneficio	Satisfacción intelectual	Personal
1er beneficio	La flexibilidad horaria	Condición laboral
1er beneficio	la flexibilidad	Condición laboral
1er beneficio	LA GUADERIA	Condición laboral
1er beneficio	La estabilidad	Condición laboral
1er beneficio	Flexibilidad laboral para tomarse días por estudio, médico, y otras actividades.	Condición laboral
1er beneficio	Formación Profesional en la carrera en la cual estudie	Académica
1er beneficio	Formación en un amplio campo de temas (no necesariamente relacionada a capacitaciÃ³n)	Académica
1er beneficio	Posibilidades de desarrollo profesional.	Condición laboral
1er beneficio		Sin respuesta
1er beneficio	Clima laboral	Condición laboral
1er beneficio	Aprendizaje	Condición laboral
1er beneficio	Cierta Flexibilidad	Condición laboral
1er beneficio	Experiencia	Personal
2do beneficio	Tener trabajo	Condición laboral
2do beneficio	SOCIABILIZAR.	personal
2do beneficio	Libertad de expresión, ideas y pensamiento.	personal
2do beneficio	Beneficios tales como articulo 14, días por enfermedad o estudio.	Condición laboral
2do beneficio	que me traigan y me lleven en micro	Condición laboral
2do beneficio	trabajar de lo que me gusta	personal

Tabla 2 Resultado de encuesta Beneficios y Categorías

	¿Cuál consideraría que es el mayor beneficio que recibe en el trabajo?	Categoría del beneficio
2do beneficio	Ambiente cordial	personal
2do beneficio	ninguno	Sin respuesta
2do beneficio	las capacitaciones	Condición laboral
2do beneficio	La buena comunicación con los mandos superiores.	Condición laboral
2do beneficio	días de estudio	Académica
2do beneficio	-	Sin respuesta
2do beneficio		Sin respuesta
2do beneficio	Capacitación	Condición laboral
2do beneficio	Tiempo	personal
2do beneficio	Combi	Condición laboral
2do beneficio	-	Sin respuesta
2do beneficio	Vincular el trabajo con el desarrollo académico	Académica
2do beneficio	-	Sin respuesta
2do beneficio	Monetario	Condición laboral
2do beneficio	poder estudiar	Académica
2do beneficio	poder trabajar de lo que me gusta	personal
2do beneficio	HORARIOS FLEXIBLES	Condición laboral
2do beneficio	El crecimiento personal	personal
2do beneficio	El área del predio, la vegetación y el espacio verde.	Condición laboral
2do beneficio	Crecimiento y aprendizaje sobre cosas que no aprendí en la carrera	Académica
2do beneficio	Estabilidad laboral, administración de tiempos laborales personales	Condición laboral
2do beneficio	Trabajar en temas interesantes. Contribuir a la sociedad.	Condición laboral
2do beneficio		Sin respuesta
2do beneficio		Sin respuesta
2do beneficio	calidad humana	personal
2do beneficio	trabajar en las áreas de interés de manera independiente	Condición laboral
2do beneficio	Amistad	personal

Tabla 3 Resultados encuesta Id, Marca temporal , Género, Edad y Cantidad de años en la institución

id	Marca temporal	Género	Edad	Cantidad de años en la institución
1	2023/09/21 8:35:59 p.Â m. GMT-3	Femenino	43-58 años	más de 20 años
2	2023/09/22 10:23:23 a.Â m. GMT-3	Femenino	43-58 años	4-7 años
3	2023/09/22 10:23:28 a.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	0-3 años
4	2023/09/22 10:37:52 a.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	4-7 años
5	2023/09/22 10:55:56 a.Â m. GMT-3	Masculino	18-26 años	0-3 años
6	2023/09/22 11:07:51 a.Â m. GMT-3	No binario	27-42 años	18-20 años
7	2023/09/22 11:27:11 a.Â m. GMT-3	Femenino	59-79 años	más de 20 años
8	2023/09/22 11:37:07 a.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	15-17 años
9	2023/09/22 11:37:24 a.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	11-14 años
10	2023/09/22 11:45:28 a.Â m. GMT-3	Masculino	59-79 años	más de 20 años
11	2023/09/22 12:05:56 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	0-3 años
12	2023/09/22 12:24:39 p.Â m. GMT-3	Femenino	18-26 años	0-3 años
13	2023/09/22 12:46:36 p.Â m. GMT-3	Femenino	43-58 años	18-20 años
14	2023/09/22 1:52:31 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	4-7 años
15	2023/09/22 1:53:19 p.Â m. GMT-3	Femenino	18-26 años	0-3 años
16	2023/09/22 1:55:40 p.Â m. GMT-3	Femenino	18-26 años	0-3 años
17	2023/09/22 2:08:19 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	15-17 años
18	2023/09/22 4:20:40 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	4-7 años
19	2023/09/22 6:35:15 p.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	0-3 años
20	2023/09/25 10:44:32 a.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	0-3 años
21	2023/09/25 2:36:53 p.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	18-20 años
22	2023/09/25 3:12:41 p.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	0-3 años
23	2023/09/25 4:48:41 p.Â m. GMT-3	Femenino	43-58 años	15-17 años
24	2023/09/26 11:30:29 a.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	0-3 años
25	2023/09/28 3:30:42 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	4-7 años
26	2023/10/01 4:26:56 p.Â m. GMT-3	Masculino	43-58 años	más de 20 años
27	2023/10/03 3:40:51 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	más de 20 años
28	2023/10/03 3:52:35 p.Â m. GMT-3	Masculino	27-42 años	0-3 años
29	2023/10/03 4:02:58 p.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	0-3 años
30	2023/10/03 4:16:41 p.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	4-7 años
31	2023/10/04 10:03:20 a.Â m. GMT-3	Femenino	43-58 años	más de 20 años
32	2023/10/06 1:29:18 a.Â m. GMT-3	Femenino	27-42 años	15-17 años

Tabla 4 Resultados de la encuesta Id, Hijos Nivel académico y área

Id	¿Tiene hijos?	¿Considera que va hacer carrera laboral en su puesto de trabajo en la organización?	Nivel académico completo	Sector donde desempeña tareas
1	No	Si	Universitario	C
2	No	No	Universitario	-
3	Si	Si	Secundario	C
4	Si	No	Secundario	A
5	No	Si	Terciario	C
6	Si	Si	Posgrado	B
7	Si	Si	Universitario	A
8	No	Si	Secundario	B
9	No	Si	Universitario	C
10	Si	No	Secundario	C
11	No	Si	Secundario	B
12	No	No	Secundario	A
13	Si	No	Terciario	A
14	No	Si	Secundario	B
15	No	Si	Secundario	B
16	No	No	Secundario	B
17	No	Si	Secundario	B
18	Si	No	Secundario	A
19	Si	Si	Posdoctorado	B
20	No	Si	Secundario	C
21	No	Si	Universitario	B
22	Si	No	Terciario	-
23	No	Si	Posgrado	B
24	No	No	Universitario	C
25	No	Si	Universitario	D
26	Si	Si	Terciario	A
27	Si	Si	Posgrado	D
28	Si	No	Secundario	C
29	No	Si	Universitario	D
30	No	Si	Universitario	D
31	No	Si	Doctorado	B
32	Si	Si	Secundario	A

Tabla 5 Resultados de la encuesta Id Contratación , Motivación y Flexibilidad horario laboral

Id	Tipo de contratación	Categoría Sinep y modalidad de contratación	¿Cómo calificaría su nivel motivacional en el trabajo?	¿Considera que tiene flexibilidad en el horario laboral?
1	Planta Permanente	A Planta permanente	7	Si
2	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	8	No
3	Contrato UVT	Contrato UVT	6	Si
4	Contrato UVT	Contrato UVT	2	Si
5	Beca	Beca	7	Si
6	Planta Permanente	C Planta permanente	10	No
7	Planta Permanente	B Planta permanente	8	Si
8	Planta Permanente	C Planta permanente	1	No
9	Planta Permanente	C Planta permanente	6	Si
10	Planta Permanente	D Planta permanente	8	Si
11	Contrato UVT	Contrato UVT	7	No
12	Contrato UVT	Contrato UVT	5	Si
13	Planta Permanente	C Planta permanente	6	Si
14	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	5	Si
15	Contrato UVT	Contrato UVT	8	Si
16	Contrato UVT	Contrato UVT	6	No
17	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	7	No
18	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	6	No
19	Planta Permanente	B Planta permanente	7	Si
20	Contrato UVT	Contrato UVT	7	Si
21	Planta Permanente	D Planta permanente	10	Si
22	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	6	Si
23	Planta Permanente	C Planta permanente	8	Si
24	Contrato UVT	Contrato UVT	7	Si
25	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	7	Si
26	Planta Permanente	B Planta permanente	8	Si
27	Planta Permanente	C Planta permanente	8	Si
28	Contrato UVT	Contrato UVT	7	Si
29	Contrato UVT	Contrato UVT	5	Si
30	Contrato Ley Marco	C Ley Marco	7	Si
31	Planta Permanente	B Planta permanente	6	Si
32	Planta Permanente	C Planta permanente	8	Si

Tabla 6 Resultado de la encuesta Id, cercanía con la comunidad, capacitaciones y cooperación de áreas

Id	¿Cómo calificaría el clima laboral?	¿Cómo calificaría el nivel de cercanía a la comunidad beneficiada por su trabajo?	¿Cómo calificaría las capacitaciones que recibió por parte de la organización en los últimos 15 años?	¿Cómo calificaría la cooperación entre Áreas?
1	8	7	7	7
2	8	8	7	6
3	7	6	8	5
4	4	5	6	2
5	7	5	7	2
6	10	10	3	5
7	8	8	7	6
8	5	3	5	3
9	4	4	8	4
10	9	3	7	7
11	8	3	7	4
12	9	2	5	4
13	7	6	8	1
14	5	5	5	5
15	10	8	5	5
16	9	1	5	1
17	10	4	9	8
18	8	2	2	3
19	7	6	7	6
20	6	2	5	6
21	10	10	8	6
22	4	1	1	1
23	8	4	6	7
24	7	5	7	7
25	10	9	7	8
26	7	8	7	4
27	9	9	9	6
28	8	7	5	7
29	10	7	7	7
30	9	7	7	7
31	6	8	7	7
32	9	8	8	9

Tabla 7 Resultados de la encuesta Id, sueldo frente a beneficios, valoración del dinero, clima laboral y desarrollo académico

Id	¿Cómo calificaría su sueldo frente a las tareas que desempeña y beneficios que recibe?	Una vez que el dinero cubre el estilo de vida que le gusta llevar, ¿Cuánto valora el dinero adicional?	¿Cuán importante cree que es el clima laboral en su motivación?	¿Cuán tan importante cree que es su desarrollo académico en el trabajo?
1	7	8	9	9
2	1	1	10	1
3	6	8	8	8
4	3	8	10	5
5	5	4	10	10
6	1	7	10	10
7	8	9	8	9
8	1	10	10	10
9	9	8	9	10
10	5	8	7	6
11	4	5	8	7
12	3	8	10	5
13	1	-	8	10
14	5	1	10	8
15	3	6	10	10
16	2	10	10	10
17	3	3	10	10
18	4	7	9	8
19	9	7	10	10
20	4	10	5	10
21	7	7	10	9
22	2	10	10	5
23	7	7	9	9
24	7	1	7	7
25	3	6	10	10
26	8	7	7	6
27	3	7	7	9
28	7	9	9	8
29	8	6	10	5
30	5	7	8	8
31	6	8	9	8
32	6	9	9	8

Tabla 8 Resultados encuesta Id, influencia ámbito socio económico , impacto sociedad y comparación de beneficios

Id	¿Cuánto cree que el Ambito socio económico del país influye en su puesto de trabajo?	¿Cuánto cree que su trabajo impacta en la sociedad?	En qué grado piensa que alguna de las otras Áreas recibe beneficios frente en su Área de trabajo
1	8	7	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
2	5	5	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
3	7	7	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
4	8	6	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
5	10	5	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
6	5	10	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
7	7	8	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
8	10	5	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
9	8	5	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
10	8	8	Más Beneficios y oportunidades que mi área
11	5	7	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
12	8	7	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
13	4	7	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
14	3	5	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
15	7	8	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
16	10	5	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
17	8	9	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
18	9	3	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
19	5	8	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
20	10	10	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
21	2	8	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
22	5	5	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
23	6	3	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
24	8	5	Menos beneficios y oportunidades que mi Área
25	-	9	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
26	6	8	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
27	7	9	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
28	8	8	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
29	5	7	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
30	8	7	Igual beneficios y oportunidades que mi Área
31	8	8	Más Beneficios y oportunidades que mi Área
32	7	8	Igual beneficios y oportunidades que mi Área

Tabla 9 Resultados de la encuesta Id tiempos hasta el tipo de contratación, valorización de estabilidad y medidas punitorias

Id	Si es contrato ley marco o lo fue ¿Cuánto tiempo tardó hasta que tuvo ese tipo de contratación desde que lo contrataron?	Si es planta permanente ¿Cuánto tiempo tardó hasta que tuvo ese tipo de contratación desde que lo contrataron?	¿Cuánto valora o valoraría la condición de estabilidad en un puesto de planta permanente?	¿Cree que debería haber medidas como despidos o punitorias en el personal que hoy no se están teniendo?
1	No aplico	0-5 años	10	Si
2	5-6 años	No aplico	10	No
3	No aplico	No aplico	8	Si
4	No aplico	No aplico	10	Si
5	No aplico	No aplico	10	No
6	7-9 años	Más de 15 años	10	No
7		0-5 años	10	Si
8	5-6 años	6-10 años	10	-
9	5-6 años	11-15 años	8	Si
10	No aplico	11-15 años	10	No
11	No aplico	No aplico	10	No
12	No aplico	No aplico	10	No
13	5-6 años	6-10 años	10	Si
14	3-4 años	No aplico	10	No
15	No aplico	No aplico	10	No
16	No aplico	No aplico	10	Si
17	5-6 años	No aplico	9	No
18	5-6 años	No aplico	9	Si
19	No aplico	No aplico	10	No
20	No aplico	No aplico	9	Si
21	7-9 años	Más de 15 años	10	No
22	3-4 años	No aplico	10	Si
23	No aplico	6-10 años	10	No
24	No aplico	No aplico	10	No
25	3-4 años	No aplico	9	-
26	5-6 años	Más de 15 años	9	Si
27	5-6 años	11-15 años	8	No
28	No aplico	No aplico	9	Si
29	No aplico	No aplico	9	No
30	3-4 años	No aplico	9	No
31	Más de 10 años	11-15 años	10	No
32	5-6 años	6-10 años	8	Si

Tabla 10 Resultados de la encuesta razones de renuncia, valorización de beneficios

Id	Si en el futuro renunciara ¿Cuál variable cree que fuera la razón?	¿Cuál cree que fue la razón de la gente que renunció <sup>3</sup> mayormente en los últimos 10 años?	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Posibilidad de debatir en reuniones generales las distintas necesidades]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Jardín Maternal]
1	Sueldo	Sueldo	Importante	Importante
2	Sueldo	Sueldo	Importante	Malo
3	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
4	Clima laboral	Clima Laboral	Importante	Muy Importante
5	Sueldo	Sueldo	Muy Importante	Importante
6	Sueldo	Sueldo	Poco importante	Muy Importante
7	Clima laboral	Sueldo	Muy Importante	Importante
8	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
9	Desarrollo Profesional	Desarrollo Profesional	Importante	Muy Importante
10	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
11	Desarrollo Profesional	Sueldo	Importante	Importante
12	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
13	Sueldo	Sueldo	Muy Importante	Muy Importante
14	Sueldo	-	Indiferente	Muy Importante
15	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
16	Sueldo	Sueldo	Importante	Importante
17	Sueldo	Sueldo	Muy Importante	Muy Importante
18	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
19	Desarrollo Profesional	Sueldo	Importante	Importante
20	Sueldo	Sueldo	Importante	Indiferente
21	Beneficios adicionales	Sueldo	Importante	Muy Importante
22	Sueldo	Sueldo	Muy Importante	Muy Importante
23	Sueldo	Sueldo	Importante	Indiferente
24	Desarrollo Profesional	Sueldo	Malo	Poco importante
25	Sueldo	Sueldo	Importante	Muy Importante
26	Sueldo	Sueldo	Importante	Importante
27	Desarrollo Profesional	Desarrollo Profesional	Importante	Poco importante;Importante
28	Desarrollo Profesional	Sueldo	Importante	Importante
29	Desarrollo Profesional	Sueldo	Importante	Indiferente
30	Sueldo	Sueldo	Importante	Indiferente
31	Desarrollo Profesional	Sueldo	Importante	Indiferente
32	Sueldo	Sueldo	Importante	Importante

Tabla 11 Resultados de la encuesta valorización de beneficios Parte 2

Id	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Micro de Transporte]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Cursos Inap]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Cursos Cortos (hasta 3 meses)]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Becas de Estudio]
1	Muy Importante	Poco importante	Importante	Muy Importante
2	Malo	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
3	Importante	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4	Muy Importante	Importante	Importante	Muy Importante
5	Muy Importante	Indiferente	Poco importante	Muy Importante
6	Muy Importante	Poco importante	Muy Importante	Muy Importante
7	Muy Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
8	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Muy Importante
9	Muy Importante	Malo	Muy Importante	Indiferente
10	Muy Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
11	Muy Importante	Importante	Importante	Muy Importante
12	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
13	Importante	Importante	Importante	Muy Importante
14	Muy Importante	Indiferente	Muy Importante	Muy Importante
15	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
16	Muy Importante	Poco importante	Indiferente	Importante
17	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Muy Importante
18	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Importante
19	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
20	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
21	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
22	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
23	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
24	Malo	Indiferente	Importante	-
25	Muy Importante	Importante	Indiferente	Muy Importante
26	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
27	Muy Importante	Malo;Poco importante	Importante	Importante
28	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
29	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
30	Muy Importante	Poco importante	Importante	Indiferente
31	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
32	Importante	Importante	Importante	Importante

Tabla 12 Resultados de la encuesta valorización de beneficios Parte 3

Id	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Posibilidad de hacer estudios en la institución para proyectos académicos]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Bono por productividad]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Carrera de promoción laboral]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Ciclo de capacitaciones internas]	¿Cómo califica los siguientes beneficios específicos? [Day off en el cumpleaños]
1	Muy Importante	Indiferente	Muy Importante	Importante	Poco importante
2	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
3	Importante	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4	Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
5	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Muy Importante
6	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Poco importante
7	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Indiferente
8	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Muy Importante
9	Importante	Poco importante	Muy Importante	Importante	Indiferente
10	Muy Importante	Indiferente	Muy Importante	Muy Importante	Indiferente
11	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
12	Importante	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Muy Importante
13	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Importante
14	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Poco importante
15	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Indiferente
16	Importante	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Malo
17	Muy Importante	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Importante
18	Importante	Importante	Muy Importante	Importante	Poco importante
19	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Importante	Indiferente
20	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Indiferente
21	Muy Importante	Indiferente	Muy Importante	Importante	Poco importante
22	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
23	Muy Importante	Indiferente	Importante	Importante	Poco importante
24	-	Importante	Indiferente	Indiferente	Indiferente
25	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Muy Importante	Indiferente
26	Importante	Importante	Importante	Importante	Indiferente
27	Importante	Indiferente	Muy Importante	Indiferente	Poco importante
28	Importante	Muy Importante	Importante	Importante	Importante
29	Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante	Indiferente
30	Indiferente	Importante	Importante	Importante	Poco importante
31	Importante	Importante	Muy Importante	Importante	Indiferente
32	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante